



La gran idea: el líder sabio¹

Por Ikuro Nonaka y Hirotaka Takeuchi

En una era donde la discontinuidad es la única constante, la habilidad de liderar sabiamente ha casi desaparecido. Todo el conocimiento del mundo no previno el colapso de sistema financiero global tres años atrás ni detuvo la caída de instituciones como Lehman Brothers o Washington Mutual.

Nadie pudo retardar la recesión cuando se aceleró alrededor del mundo, o asegurar que líderes del mercado como General Motors y Circuit City no fueran a quiebra. Nadie se dio cuenta que a pesar del enorme estímulo del gobierno, el camino a la reconstrucción sería tortuoso, con tan pocos trabajos creados en E.E.U.U y Japón. Nunca esperamos más del liderazgo y nunca hemos estado más decepcionados.

No solamente es incierto lo que ha paralizado a los CEO's² hoy. Muchos encuentran difícil reinventar sus corporaciones lo suficientemente rápido para lidiar con las nuevas tecnologías, los cambios demográficos y las tendencias de consumo. Ellos son incapaces de desarrollar organizaciones globales auténticas que puedan operar sin mayor esfuerzo a través de las fronteras. Sobre todo, a los líderes les resulta difícil asegurar que su gente adhiera a los valores y a la ética. Los principios prevalecientes en los negocios hacen que los empleados pregunten "qué es para mí de esto". Faltan los que les hagan pensar "¿qué es lo bueno, lo correcto y justo para todos?". Los ejecutivos siguen creyendo que el propósito de los negocios son los negocios, y la avaricia es buena mientras la SEC³ no lo descubra.

El abismo entre la teoría y la práctica de la ética existe en los negocios por varias razones: hay una gran diferencia entre los que predicán los mejores administradores y qué hace la gente frontline. Hay una tendencia filosófica en Occidente, siguiendo a Platón, para concluir que si una teoría no funciona, debe haber algo mal en la realidad. La gente se comporta menos éticamente cuando son parte de organizaciones o grupos. Los individuos que pueden hacer lo correcto en situaciones

¹ Texto original en Harvard Business Review, Mayo 2011. <http://hbr.org/2011/05/the-big-idea-the-wise-leader/ar/1>

² Chief Executive Office.

³ Securities and Exchange Commission

normales se comportan diferente bajo estrés. Y razonamientos comunes, tales como que estás actuando en el mejor interés de la compañía, o justificaciones como que nunca serás descubierto, llevan a malas conductas.

Golpeadas por el fraude, el engaño, y la avaricia, la gente está furiosa de la visible falta de valores y de ética en los negocios. Hay algo mal con la manera en que las escuelas de negocios, las compañías y los líderes están formando administradores. Como Bent Flyvbjerg señaló en “Making social science better”, en vez de tratar de emular las ciencias naturales, debemos estar seguros que la administración pregunte cosas como ¿Dónde estamos yendo?, ¿Quién gana, quien pierde y debido a qué mecanismos de poder? ¿Es este desarrollo deseable? ¿Qué debemos hacer sobre esto?

Para que los líderes lidien con estas numerosas presiones, el conocimiento es más crítico que nunca antes. Dieciséis años atrás publicamos “The Knowledge Creating Company”. Desde entonces los ejecutivos han reconocido que el conocimiento puede producir una ventaja competitiva sustentable. Las compañías han aprendido a capturar, almacenar, y distribuir conocimiento, de modo de que ha catalizado continuamente la innovación. Sin embargo, como hemos visto, liderar una compañía creadora de conocimiento es difícil.

¿Por qué el conocimiento no desemboca en liderazgo sabio? El problema que encontramos es doble. Muchos líderes usan el conocimiento de manera inapropiada, y la mayoría de ellos no cultiva los tipos correctos. Los tipos de conocimiento que discutimos en nuestro libro son bien conocidos ahora: explícito y tácito. Los administradores tienden a depender del conocimiento explícito, porque éste puede ser codificado, medido y generalizado. Las empresas de Wall Street pensaron que podrían manejar mayores riesgos usando números, datos, y fórmulas científicas, en vez de hacer juicios sobre préstamos uno a la vez. Lo mismo pasa para la industria automotriz de los EE.UU, la cual depende de ofrecer incentivos financieros en vez de entender las necesidades de sus clientes.

Depender sólo del conocimiento explícito aleja a los líderes de lidiar con el cambio. El enfoque científico, deductivo y en el que prevalece la teoría asume un mundo independiente del contexto y busca respuestas que son universales y predictivas. Sin embargo, todos los fenómenos sociales, incluyendo los negocios, dependen del contexto, y no tiene sentido analizarlos a menos que se consideren los objetivos, valores e intereses de la gente, junto con las relaciones de poder entre ellas. Los ejecutivos aún fallan en hacer simplemente eso.

Los líderes continuarán dependiendo de nuevos descubrimientos científicos para tratar con temas medioambientales, de energía y biodiversidad que enfrentan al mundo, y en avances tecnológicos para desarrollar sistemas más inteligentes. Crear el futuro, sin embargo, debe ir más allá de la compañía; debe tener que ver con perseguir el bien común. Los CEO's necesitan preguntar si las decisiones son buenas para la sociedad así como también para sus compañías; la administración debe servir a un propósito superior. Las compañías entonces comenzarán a pensar sobre sí

mismas como entidades sociales cargadas con una misión para crear beneficios perdurables para la sociedad. Si las compañías no crean tanto valor social como valor económico, ellas no sobrevivirán en el largo plazo.

Además, el mundo necesita líderes que hagan juicios sabiendo que todo es contextual, que tomen decisiones sabiendo que todo está cambiando, y que tomen acciones sabiendo que todo depende en hacerlo de manera oportuna. Ellas tendrán que ver qué es bueno, correcto y justo para la sociedad mientras están siendo aterrizados en los detalles de la siempre cambiante primera línea. Así, ellos deben llevar a la par la micro-administración con aspiraciones de gran escala sobre el futuro.

En las pasadas dos décadas hemos estado estudiando el liderazgo en diferentes tipos de organizaciones: líderes de la enseñanza de los negocios, especialmente en Japón, y entrevistando generaciones de líderes en algunas de las mejores compañías del mundo. Nuestra meta ha sido identificar cómo los líderes pueden sistemáticamente tomar decisiones que permitirán a las compañías vivir en armonía con la sociedad más que en chocar con ésta. Nuestros estudios muestran que el uso del conocimiento explícito y tácito no es suficiente; los CEO's deben además ocupar un tercer, a veces olvidado, tipo de conocimiento, llamado "sabiduría práctica". La sabiduría práctica es un conocimiento tácito adquirido de la experiencia que permite a la gente hacer juicios prudentes y tomar decisiones basadas en la situación actual, guiados por la moral y los valores. Cuando los líderes cultiven dicho conocimiento en toda la organización, ellos podrán no solo crear conocimiento fresco, sino también tomar decisiones iluminadas.

Del Conocimiento a la Sabiduría

El origen de la sabiduría práctica recae en el concepto de phronesis, una de las tres formas de conocimiento que Aristóteles identificó. En la *Ética a Nicómaco* VI.6, planteó que la phronesis es "un estado de capacidad verdadero y motivado para actuar con relación a las cosas que son buenas o malas para el hombre". Identificó dos tipos de sabiduría; la sabiduría esotérica y metafísica, y el conocimiento práctico, el cual Samuel Coleridge luego irónicamente interpretó como "sentido común en un grado poco común".

La sabiduría práctica, de acuerdo a nuestros estudios, es conocimiento experimental que permite a la gente hacer éticamente buenos juicios. Es similar al concepto japonés de toku, una virtud que lleva a una persona a perseguir el bien común y la excelencia moral como una forma de vida. También es similar al concepto indio de yukta, el cual quiere decir "correcto" o "apropiado". Por ejemplo, los ejecutivos que creen que el propósito de un negocio, o incluso de generar lucro, es servir a la gente y reforzar el bienestar de la sociedad muestran yukta y se avergüenzan del exceso y la avaricia.

Aristóteles también identificó la *episteme*, o el conocimiento científico universalmente válido, y la *techne*, o saber técnico enfocado en las destrezas. Si *episteme* es saber-por qué y *techne* es saber-cómo, *phronesis* es saber-que-debe-hacerse. Por ejemplo, ya que no existe una noción universal de un buen auto, *episteme* no puede responder a la pregunta "¿Qué es un buen auto?". Esto

dependerá en quién está usando el auto y por qué, y esto cambiará en el tiempo. Techne es saber cómo hacer un auto bien; phronesis es saber tanto qué es un buen auto y cómo construirlo. La phronesis permite a los administradores determinar qué es bueno en determinado tiempo y situación y tomar las mejores acciones en ese momento para servir al bien común.

Para tomar decisiones correctas, los administradores necesitan entender por qué una compañía existe – su *raison d'être*. Las compañías a menudo se comportan como pensando que están dispuestas hacer cualquier cosa para sobrevivir, incluso si esto significa destruir el mundo en el cual operan. Ellas podrían hacerlo mejor persiguiendo el bien común, no porque esto sea bueno o esté de moda, sino para asegurar su propia sustentabilidad. Ninguna compañía sobrevivirá en el largo plazo si no ofrece valor a sus clientes, si no crea un futuro que los rivales no pueden, y si no mantiene el bien común.

Hemos observado el uso de la phronesis más a menudo en Japón, aunque no es algo específico de ningún país ni de ninguna cultura. Los gobiernos en Japón pueden haber sido objeto de críticas por los errores que han cometido, pero la gente sigue respetando las compañías japonesas, aún cuando ellas no han probado ser las líderes mundiales recientemente. Antes del devastador terremoto y tsunami, no había crisis de confianza en el mundo corporativo de Japón como lo hay en Estados Unidos, en parte porque lo que paso en Wall Street no sucedió en Japón. Las compañías japonesas a menudo han sido criticadas por no ser suficientemente “capitalísticas”, es decir, no devolver suficiente capital a sus inversores, no maximizar el valor de los accionistas en el corto plazo, no moverse rápidamente con la deslocalización, no despedir a los empleados para reducir costos, no pagar compensaciones que incentiven una administración top. Pero el otro lado de la moneda es una creencia continua que las mejores compañías japonesas viven en armonía con la sociedad, tienen un fin social al generar ganancias, persiguen el bien común como una forma de vida, tienen un propósito moral al hacer negocios y practican una phronesis distribuida.

Estas creencias influenciarán la teoría y práctica de la administración del mañana. De hecho, serán la esencia misma de lo que Gary Hamel describió en el artículo “Moon shots for management” (HBR, Febrero de 2009). En contraste a la vieja noción de capitalismo, la cual enfrenta los negocios y la sociedad uno contra otro, las mejores compañías japonesas, según nuestra opinión, pueden llegar a ser los ejemplares de un enfoque nuevo y comunitario del capitalismo, mientras sus líderes continúen imbuyéndolas con un propósito social.

Las seis habilidades de los” líderes phronéticos”

No es fácil liderar con la sabiduría práctica. Un líder phronético debe hacer juicios y tomar acciones en medio de un flujo constante. Y él o ella debe hacerlo mientras toma un punto de vista más alto –qué es bueno para la sociedad- aunque esta vista se deriva de valores y principios individuales. Nuestra investigación en la década pasada muestra que para liderar en este tiempo, son esenciales seis habilidades. Las describiremos en las siguientes páginas y ofreceremos sugerencias sobre cómo desarrollarlas

1. Los líderes sabios pueden juzgar el bien

Los líderes phronéticos practican el discernimiento moral sobre qué es bueno y actúan en base a esto en cada situación. No nos malinterpreten- la maximización de la riqueza de los accionistas puede llevar al bien, así como también generar utilidades. Pero esos líderes ponen su vista más alto: ellos creen que sus acciones deben tener un propósito moral parecido a lo que Max Weber tenía en mente a hacer una relación entre Protestantismo y Capitalismo.

De acuerdo a Akio Matsubara, el ex jefe de Recursos Humanos de Toyota, Eiji Toyoda, el ex presidente de la compañía siempre decía “Hacer lo que tú crees que es correcto, Hacer lo que tú crees que es bueno. Hacer la cosas correctas, cuando se requiere, es una llamada desde lo alto. Hazlo valientemente, hazlo como tú crees, hazlo como eres”.

Los juicios deben ser guiados por los valores y la ética individual. Sin una base valórica, los ejecutivos no pueden decidir qué es bueno o malo. Sus valores impulsan a Shoei Utsuda, el presidente de Mitsui&Co, para preguntar antes de tomar cualquiera decisión, “¿Lo que estoy intentando hacer es trabajo de buena calidad (*yoi shigoto*) para la compañía y para la sociedad?” Los valores tienen que ver con uno mismo; no pueden pedirse prestado. Es por esto que la pregunta más frecuente en Honda es “¿Qué piensas?”. Esto refuerza a los empleados a reflexionar profundamente sobre sus propios valores en relación a Honda y a la sociedad.

Los administradores deben hacer juicios para el bien común, no para las ganancias o ventajas competitivas. Tasahi Yanai, el CEO de Fast Retailing, que es dueño de la marca de ropa de más rápido crecimiento de Japón, Uniqlo, dice “Una compañía no sólo tiene que vivir en armonía con la sociedad, sino que para ser aceptado, debe contribuir a la sociedad. La mayoría de las compañías que han fracasado no mantuvieron ese balance. Cada uno es, primero, miembro de la sociedad antes que de la compañía. Pensar solamente en la compañía llevará indudablemente al fracaso”.

Hay cuatro formas de cultivar la habilidad de hacer juicios sobre lo bueno. Una es la experiencia, particularmente aquella ganada al enfrentar la adversidad o el fracaso. Yanai constantemente se recuerda a sí mismo y a los otros sobre los desafíos que él enfrentó- manejar de una manera única en el país una tienda, que le rechazaran un préstamo, ser expulsado por poderosos mayoristas, enfrentar una bancarrota cercana en numerosas ocasiones. Yanai está tan orgulloso de haber cometido errores que bautizó su libro como “Una victoria, nueve pérdidas”.

Otra forma es anotar principios sacados de las propias experiencias de vida y compartirlas. A través de los años, Yanai ha desarrollado 23 principios, que él llama el “alma” de su compañía. “Sin un alma, una compañía o una persona no son más que una cáscara vacía”, plantea. Varios de sus criterios apuntan al bien superior: Poner las buenas ideas en práctica, mover el mundo, cambiar la sociedad y contribuir a la sociedad. Premiar la buena conducta y castigar la maldad. Demandar el mayor nivel de ética en los negocios y trabajo.

Un tercer método es la búsqueda incesante de la excelencia. Esto ayuda a que los CEO's se den cuenta de que es lo que vale la pena – que es lo valioso por lo cual desear y esforzarse- en una situación específica. Utsuda nos dijo que una vez trabajó como asistente del ex presidente de Mitsui Tatsuzo Mizukami, quien revivió la compañía después de la II Guerra Mundial: “Él ya había

cumplido 80 años cuando trabajé para él. Estaba asombrado de los estándares de excelencia que el perseguía. Nunca hizo las cosas de la manera fácil”.

Finalmente, el juicio puede ser cultivado al llegar a estar bien instruidos en las artes liberales, como la filosofía, historia, literatura y bellas artes. La administración es un arte liberal, como dijo Peter Drucker; liberal, porque trata con los fundamentos del conocimiento, autoconocimiento, sabiduría, y liderazgo; arte, porque también tiene que ver con práctica y aplicación. Para seguir en lo que estamos hablando, pocos años atrás lanzamos un programa ejecutivo senior en Tokio cuyo currículo nuclear constaba de Aristóteles, Macchiavello, Heidegger y otros clásicos.

2. Los líderes sabios pueden captar la esencia.

Antes de hacer juicios, líderes sabios rápidamente deben sentir lo que hay detrás de una situación, proyectar una visión del futuro o las consecuencias, y decidir sobre las medidas necesarias para hacer realidad esa visión. La sabiduría práctica les permite ver la esencia e intuitivamente comprender la naturaleza y el significado de las personas, cosas y eventos.

Un ejemplo revelador de cómo Soichiro Honda, el fundador de la compañía que lleva su nombre, lo que es visible en una fotografía colgada en el Salón de la Fama Automotriz en Dearborn, Michigan. Aparece en una pista de carreras de motocicletas, agachándose para ponerse al nivel de los ojos con un conductor que pasa a toda velocidad. Honda tiene las manos en el suelo para sentir la vibración y las orejas inclinadas para absorber el sonido del motor. Así es como el capturó la esencia de la motocicleta. "Cuando miro a una motocicleta, veo muchas cosas", solía decir a sus sucesores. "Veo que debo hacer tal o tal maniobra más allá de la curva. Pienso en la máquina de la nueva generación. Creo que, si hago esto, tendrá más velocidad. Me muevo de forma natural en el proceso siguiente". Captar la esencia requiere atención al detalle y persistencia. "Si vas a hacer algo, debes hacerlo sin descanso", dice Yanai. "Haz lo correcto en un 100%, concéntrate en cosas pequeñas, y continúa volviendo a lo básico. A menos que hacer eso, no puedes moverte a la siguiente etapa. El secreto del éxito es hacer lo básico día a día. "

También es importante que los líderes capten las verdades universales desde la información y los detalles. Ampliar lo particular a lo universal requiere la interacción continua entre la intuición subjetiva y conocimiento objetivo. Ratan Tata, presidente del Grupo Tata, concibió la idea de un auto de \$ 2,500 en esta forma. En la historia ahora famosa, vio a toda una familia-padre, madre e hijos-en un scooter, serpenteando peligrosamente cerca de los autos en un día lluvioso en Mumbai. Sabía que el costo del auto más barato era cinco veces el de un scooter y que las familias en la parte inferior de la pirámide de ingresos no podían comprar uno. Tata se dio cuenta, allí mismo y después, que esas personas podrían comprar autos si su empresa los produjese a un precio que ellos pudieran pagar.

Para cultivar su capacidad para captar la esencia de un problema, los ejecutivos deben practicar tres rutinas de “extensión de mente”. La primera es preguntarse sin descanso cuál es la base de un problema o una situación. En Toyota los empleados preguntan "¿Por qué?" cinco veces para llegar a la raíz del problema. En Honda preguntan el "A, A0, A00 y". Preguntas A son acerca de las

especificaciones, tales como "¿Cuál debe ser la potencia de este motor se? Preguntas A0 son acerca de conceptos tales como" ¿Cuál es la idea detrás de este motor? " Preguntas A00 son acerca de los objetivos esenciales del proyecto, tales como "¿Para qué es este motor?"

La segunda rutina es aprender a ver los árboles y el bosque al mismo tiempo. En las palabras de Toshifumi Suzuki, presidente de Seven-Eleven de Japón, "No es bueno si sólo ves un árbol y no el bosque. Muchos piensan erróneamente que la gestión de un solo artículo significa la gestión de un solo artículo. Pero es necesario colocar el tema en la tienda en su conjunto". Dios puede vivir en los detalles, pero los líderes no debemos olvidar el panorama general.

La tercera implica la construcción y pruebas de hipótesis. Por ejemplo, los empleados en todas las tiendas Seven-Eleven de Japón -incluyendo los estudiantes de secundaria y amas de casa que trabajan a tiempo parcial- deciden qué mercancía encargar. Debido a que cada tienda atiende a clientes diferentes y se enfrenta a situaciones diferentes en momentos diferentes, los empleados no pueden basarse en las reglas establecidas por la casa matriz. Tampoco pueden mecánicamente llenar las estanterías al pedir la misma cantidad de las mismas cosas todos los días. Cada vez que un miembro del personal realiza un pedido, ella es alentada a construir una hipótesis sobre lo que quieren los clientes. Al ordenar las bebidas, por ejemplo, ella debe confiar en su conocimiento de las necesidades de los clientes locales y también tener en cuenta factores como el clima, los horarios escolares, fiestas locales, cortes de energía, y así sucesivamente.

3. Los líderes sabios crean contextos compartidos

Los líderes phronéticos crean constantemente oportunidades para que los altos ejecutivos y empleados aprendan unos de otros. En Japón un *ba* (lugar, espacio o campo) se refiere al contexto en el que las relaciones se desarrollan y se producen las interacciones. Los participantes de un *ba* comparten información, construyen relaciones a corto plazo, y tratan de crear un nuevo significado. Por ejemplo, un *ba* informal puede tener lugar en un bar o un pub, donde los extranjeros hablan a la ligera sobre sus preocupaciones inmediatas o problemas, a veces desencadenando ideas o soluciones a dichos problemas.

En un ámbito más formal, un *ba* permite a los participantes interactuar más de cerca. Cada miembro se ve en relación a los demás y trata de comprender sus puntos de vista y valores subjetivamente. La afiliación es voluntaria. En ese sentido, un *ba* es un escenario o contexto compartido dinámico, con los participantes que van y vienen, cambiando las relaciones y donde los contextos cambian en el tiempo.

Waigaya de Honda (la abreviatura de los onomatopéyicos waiwai-gayagaya, que imita el ruido creado por las voces de las personas cuando se encuentran) es también un *ba*. Tanto como 30 miembros de un equipo (de un proyecto) se reunirán durante tres días y tres noches en un hotel o ryokan (albergue) con termas. Por la noche beben sake y visitan el baño comunal. Aunque no existe un orden del día, la gente suele empezar por hablar mal de sus jefes y compartir frustraciones. Como el Sake comienza a hacer efecto, no es raro que haya peleas verbales e

incluso físicas, al salir. En el segundo día, las barreras comienzan a desaparecer ya que la gente comienza a entenderse entre sí y comienzan a entender las motivaciones y sentimientos del resto. Se vuelven más dispuestos a escuchar y sociabilizar. Al tercer día, a menudo se han hecho un salto inductivo, se superan los problemas personales y se logra un equipo, el que llega a un punto de vista sobre el problema a resolver.

Las empresas pueden crear un *ba* en cualquier tipo de situaciones: en reuniones de proyecto, programas de capacitación, grupos de estudio, grupos informales de afición, conferencias o eventos deportivos, salas de fumadores, cafeterías, comedores de empresa, reuniones virtuales, sistemas de intranet y los blogs. Un *ba* puede ser de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba. El CEO debe iniciar la primera clase. Cinco meses después que Utsuda se convirtió en presidente de Mitsui, en 2002, comenzó una *kurumaza* (sentados en círculo), reunión que se llevó a cabo una o dos veces al mes durante el almuerzo o después del trabajo. Estaba abierto a que cualquier empleado de la compañía que se registrara en la intranet pudiera discutir sobre el sentido o significado de un trabajo de buena calidad, sobre la compañía o la sociedad. Durante seis años, se llevaron a cabo 117 reuniones con 2.000 empleados. Los participantes examinaron prácticas pasadas de Mitsui, algunas controversiales debido a cuestiones de cumplimiento en los países extranjeros o a aspiraciones futuras que se tenían.

Un bis de abajo hacia arriba, que las empresas fuera de Japón puede encontrar más fácil de usar, proporciona a los empleados una experiencia de primera mano de cómo los consumidores utilizan los productos y servicios. Eisai, conocido por haber desarrollado medicamentos para tratar la demencia, envía todos sus investigadores para cuidar de los pacientes. Los empleados aprenden cómo se comportan los pacientes, toman los medicamentos, se bañan, y se comunican con sus cuidadores. Ellos obtienen una comprensión más profunda de las necesidades de tanto los pacientes como sus familias y de la misión de la compañía. Un empleado nos dijo: "Yo estaba totalmente concentrado en el desarrollo de medicamentos, pero en el hospital la solución no estaba en los medicamentos. Las drogas sólo son útiles en determinadas situaciones. El entrenamiento me dio una nueva conciencia de los efectos de las drogas y cómo debemos desarrollarlas".

4. Los líderes sabios comunican la *esencia*

Los líderes *Phronetic* deben ser capaces de comunicarse de una manera en que todos puedan entender. La esencia de una situación a menudo es difícil de expresar, por lo que se deben utilizar las historias, metáforas y lenguaje figurado. Esto permite que las personas en diferentes contextos o con diferentes experiencias de vida entiendan de manera intuitiva.

Una metáfora proporciona una manera de entender una cosa imaginando otra. Yanai le gusta usar metáforas deportivas y analogías para hacerse entender. Uno de sus favoritos es "En el béisbol, los equipos con un gran número de bases robadas tienen un alto número de intentos de robos. No se puede correr si sólo piensas en no ser echado. Lo mismo podría decirse de la gestión". Las metáforas también transmiten mensajes de maneras que se capturan la imaginación. Por ejemplo, Toyota compara la industria del automóvil con un tomate verde, incompleto y en crecimiento.

Una historia puede ayudarnos a ganar auto-conocimiento a través de las experiencias de la protagonista o el antagonista. También puede explicar el contexto histórico ("¿Cómo ha llegado a ser?") Y comunicar los escenarios futuros ("¿Cómo va a parecer?"). En Mitsui, contar cuentos se convirtió en una parte importante del proceso de examen bajo Utsuda. En 2002 cambió los criterios de desempeño empresarial, poniendo un énfasis mucho mayor (80%) sobre los resultados cualitativos que cuantitativos. El proceso de obtención de resultados por lo tanto se convirtió en algo más importante que los ingresos o ganancias. Utsuda alentó a todos los empleados a contar una historia en su revisión anual sobre por qué un objetivo era importante para ellos y la empresa, sobre cómo se alinean los objetivos con sus valores, así como con la empresa y por qué sería bueno tenerlos. El proceso de creación, el contar, y compartir las historias jugó un papel decisivo en el cambio de la cultura de Mitsui. Esto llevó a los empleados a vender sus ideas de forma más persuasiva y les hizo pensar en la calidad del trabajo que harían antes de calcular los beneficios.

Fujio Mitarai, presidente de Canon, ha institucionalizado un proceso similar. Les pide a todos que presenten un plan anual de negocios con una historia. Él inicia el proceso escribiendo una historia sobre cómo la empresa puede lograr los objetivos numéricos que ha establecido. Todo el mundo en Canon debe respaldar los números con una narrativa. "Así es como se cultivan las habilidades y el crecimiento de nuestra gente", explica Mitarai. "Constituye la base de la fuerza de Canon."

Para utilizar las metáforas y las historias con eficacia, los líderes deben aprender a ver la relación entre una cosa y otra, entre ellos y algún otro, o entre el presente, el pasado y el futuro. La mejor manera de hacerlo es leer tantas novelas como sea posible, de todos los géneros, incluyendo romance, sátira, comedia, tragedia y asistir al teatro.

La retórica cuenta, porque los comunicadores eficaces logran tanto corazones como mentes. Piense en los discursos que han hecho ambas cosas, como Martin Luther King, Jr. s "Yo tengo un sueño" discurso en el monumento a Lincoln en 1963, y Steve Jobs "StayHungry, stayfoolish" discurso de graduación en la Universidad de Stanford en 2005. Ambos se basaron en la experiencia personal, tuvo un comienzo, un desarrollo y un final, y repitió el mensaje clave varias veces. King dijo "Yo tengo un sueño" en ocho ocasiones y "¡Que suene la libertad!" 10 veces en los últimos cinco minutos de su discurso de 17 minutos. Jobs repitió la frase "StayHungry, stayfoolish" tres veces en los últimos 20 segundos de su discurso de 15 minutos.

Los líderes sabios conversan con tantas personas como sea posible y muestran un alto grado de compromiso con la comunicación. Yanai articuló su "sueño" para el año 2020 el 1 de enero de 2009: convertirse en la número uno del mundo minorista de ropa en términos de ventas y la rentabilidad, superando Gap, Zara y H & M. Durante los próximos tres meses, mantuvo un diálogo semanal de 90 minutos con media docena de sus altos ejecutivos en Tokio para discutir sobre la gente, la organización y los sistemas necesarios para realizar ese sueño. Pasó la misma cantidad de tiempo en reuniones similares con otros grupos de altos ejecutivos de Shanghai, Seúl, París, Londres y Nueva York. Planea llevar a cabo estos diálogos con 200 de sus futuros líderes, reuniéndose con ellos cara a cara en todo el mundo en los próximos tres años. La comunicación es fundamental para llevar los sueños a la vida.

5. Los líderes sabios ejercitan el poder político

No es suficiente identificar la esencia o comunicarla; los líderes *phronetic* deben unir a la gente y estimularla a actuar, combinar y sintetizar los conocimientos de todo el mundo y focalizar los esfuerzos de todo para que busquen y persigan sus objetivos. Para movilizar a la gente, los ejecutivos deben utilizar todos los medios-incluyendo los maquiavélicos- adaptados a la situación. Ser astuto y terco es, a menudo, necesario para crear algo nuevo y bueno.

Los líderes sabios ejercitan su juicio político mediante la comprensión de todos los puntos de vista y emociones de los demás, obtenidas a través de la comunicación cotidiana verbal y no verbal. Ellos consideran cuidadosamente el "timing", cuando hacer un movimiento o cuando discutir algo. Nadie que conozcamos practica estas cualidades con más pasión que el CEO de Toshiba, Atsutoshi Nishida, quien es un literato de la intersubjetividad, área de la fenomenología (cuyo pionero es Edmund Husserl). Nishida cree firmemente que las personas son, por naturaleza, lógicas y emocionales, por lo que remarca la importancia de ser empáticos con los otros a la hora de desarrollar un genuino diálogo. No es inusual para él discutir con sus colegas el doble de tiempo del tiempo normal.

Los líderes *Phronetic* también se esfuerzan por comprender todas las contradicciones de la naturaleza humana -buena y mala, civismo e incivildad, el optimismo y el pesimismo, la diligencia y la pereza- sintetizándolas cuando se producen estas situaciones. En lugar de buscar un equilibrio óptimo entre las contradicciones, se involucran en el pensamiento dialéctico, lo que les permite hacer frente a estas oposiciones del pensamiento. Algunos utilizan la palabra alemana *aufheben* para describir este proceso. Al pensar en términos de "tanto y" en lugar de "o sea," los líderes *phronetic* pueden tomar la decisión que mejor se adapte a una situación sin perder de vista la bondad que se desea alcanzar. Como F. Scott Fitzgerald señaló: "La prueba de una inteligencia de primer orden es la capacidad de sostener dos ideas opuestas en la mente al mismo tiempo, y todavía conservar la capacidad de funcionar." En esta era de discontinuidad, estas cualidades importan más que nunca.

La imaginación y la visión son claves para llegar a un nivel superior. Por ejemplo, Yanai ha anunciado que FastRetailing necesitará 200 líderes de la "próxima generación" para lograr su visión de empresa. Ha utilizado la dialéctica para identificar el punto de partida, es decir, la composición del grupo de liderazgo. La mitad de los líderes del futuro serán japoneses, la mitad provendrá de los empleados actuales, la mitad serán genios (y la otra mitad será gente común). Yanai quiere que trasciendan todas las dicotomías y que se conviertan en propietarios de negocios con una mentalidad global. Sus líderes deben ser a la vez *asura* (demonio) y Buda: Se debe llegar a ser perfeccionista tiránico, que comprende tanto el mal y el bien de la naturaleza humana.

Curiosamente, los líderes degradados pueden ayudar a entender otros puntos de vista y emociones. Esta técnica funciona especialmente bien en Japón, y nadie lo utiliza más que FastRetailing. Más de la mitad de los altos ejecutivos de la compañía han sido degradados, lo que supone un 25% de reducción salarial y envía un claro mensaje de que un juicio particular, la

decisión o acción no funcionó. Los ejecutivos se dan otra oportunidad de sobresalir. Uno de ellos, que ha experimentado dos descensos, dice, "Claro, me duele tanto económica como psicológicamente, pero los descensos me hicieron más fuerte, y ahora tengo el estómago para dar a mis subordinados el tipo de comentarios que he recibido"

Olvidar el éxito también es eficaz para estimular a la gente a desempeñarse mejor. Yanai, advirtió recientemente a su equipo que si se está haciendo lo mismo año tras año es lo mismo que quedarse atrás. El título de un libro que escribió en 2009, "Throwawayoursuccess in oneday", muestra lo rápido que él piensa que las empresas deben reinventarse.

6. Los líderes sabios fomentan la sabiduría práctica en otros

La sabiduría práctica no debe ser considerada como si se tratara de algo reservado para el gerente de la empresa o del equipo de alta dirección. Se debe distribuir en la medida de lo posible a través de la organización, y los empleados en todos los niveles pueden ser entrenados en su uso. Fomentar el liderazgo es una de las mayores responsabilidades del líder sabio. Por ejemplo, en la década de 1970 *Soichiro* Honda adquirió sabiduría práctica de sus subordinados cuando la empresa desarrollaba un motor de automóvil de bajas emisiones. Declaró que el nuevo motor pondría a la compañía en una posición para vencer a los "Tres Grandes" fabricantes de automóviles en los Estados Unidos, que entonces se oponían a la *Ley de Aire Limpio*. Los ingenieros de Honda argumentaban que ellos estaban desarrollando el motor con el fin de cumplir con las responsabilidades sociales. Lo estaban haciendo por sus hijos, dijeron. La historia dice que Honda estaba tan avergonzada de sí mismo cuando se enteró de todo esto que decidió que era hora de retirarse.

Fomentar la distribución de *phronesis* permitirá a las organizaciones responder de forma flexible y creativa ante cualquier situación. Una de las opciones estructurales es utilizar el "scrum" (véase nuestro artículo "El Nuevo Juego de Desarrollo de Nuevos Productos", HBR enero-febrero de 1986) para mantenerse ágil. La metáfora del rugby, utilizada por primera vez en la industria manufacturera, es hoy el nombre oficial del proceso de desarrollo del software ágil. Aunque los equipos individuales se suelen limitar a siete miembros, el número de equipos aumenta a medida que el alcance del proyecto crece. El proceso de desarrollo se detiene en intervalos de dos semanas, cuando los miembros se forman un *scrum* (un "montón" en el fútbol americano) para hacer juicios sobre cómo completar las tareas pendientes. Es posible tener cientos de maestros *scrum* y miles de miembros que trabajan, aprenden y toman decisiones racionales al mismo tiempo.

Incluso los trabajadores a tiempo parcial deben ser capaces de utilizar *phronesis*, de acuerdo con Seven-Eleven Suzuki de Japón "Sólo tengo dos ojos y un alma", argumenta. "Hay varios miles de trabajadores a tiempo parcial en las tiendas. Si todo el mundo puede hacer un juicio por sí mismos, tendremos bastantes más los ojos y mentes".

A menudo la gente puede aprender sobre la sabiduría práctica observando un comportamiento ejemplar. En Honda, el fundador de la compañía sigue siendo el modelo ejemplar. Takeo Fukui, un ex presidente de la compañía, nos dijo: "Es importante para Honda crear muchos *Soichiro* Honda."

Eso no significa que los trabajadores de Honda deben imitar al fundador, las situaciones que se enfrentan son a menudo diferentes de las que se enfrentaron cuando él vivía, más bien significa que cuando un juicio es necesario, un trabajador debería preguntarse a sí mismo: "¿Si yo fuera Soichiro Honda, que haría"

Ejemplos pueden encontrarse con frecuencia en los mandos medios. Considere los líderes de Honda para los grandes proyectos, quienes realizan trabajo de gran importancia estratégica pero que no tienen autoridad jerárquica o que no tienen poder alguno para seleccionar personal. Ellos trabajan con unos 200 colegas en el diseño, ingeniería, pruebas, comercialización, y otros campos. Los colegas son voluntarios principalmente por el carácter del líder. Un ejemplificador permite que gente ordinaria produzca de manera extraordinaria.

Otro método de promover la sabiduría práctica consiste en utilizar un sistema formal de aprendizaje, que permite a los mentores compartir experiencias, contextos, y el tiempo. En FastRetailing, por ejemplo, Yanai sirve como mentor para 200 aprendices de todo el mundo. Se les asigna proyectos de desarrollo en tres áreas, producto, operaciones de almacenamiento, y administración (finanzas, recursos humanos, TI y legales) y les pide que pongan en práctica las ideas que van a cambiar el statu quo. Cada proyecto tiene una duración de seis meses, los aprendices trabajan durante 18 meses en estos proyectos del jet-set, como los llaman los empleados, mientras mantienen sus puestos de trabajo originales. Yanai personalmente debe evaluar los resultados de 600 proyectos de cambio, y en el proceso ayuda a crear la próxima generación de líderes sabios para la empresa.

Creemos que la actual empresa generadora de conocimientos debe transformarse mañana en la empresa que practica la sabiduría. Que exige un nuevo tipo de líder, un CEO que es muchas cosas al mismo tiempo:

- un filósofo que capta la esencia de un problema y llega a conclusiones generales a partir de observaciones al azar;
- un maestro artesano que entienda las cuestiones clave del momento y las ponga en práctica inmediatamente;
- un idealista que hará lo que él o ella cree que es correcto y bueno para la empresa y la sociedad;
- un político que puede estimular a la gente a trabajar;
- un novelista que utiliza metáforas, historias, y la retórica;
- Un profesor con buenos valores y principios sólidos, de los que otros quieran aprender

Esto es demasiado idealista o es demasiado esperar, se podría decir. Tal vez, pero las empresas tienen que crear un nuevo futuro para poder sobrevivir. Los futuros ya no pueden ser extensiones del pasado, sino que deben ser actos de fe en el mañana. CEO's ya no pueden contentarse con analizar las situaciones a partir de datos empíricos y el razonamiento deductivo, sino que también

deben realizar saltos de inducción de acuerdo a sus ideales y sueños. Si no son idealistas, simplemente no puede crear un nuevo futuro.

Pero ser idealista no es suficiente. Los líderes también deben ser pragmáticos, deben captar la esencia de una situación, e imaginar cómo se relaciona con el contexto más amplio si lo que se desea es lograr el bien común. CEOs tienen que ser idealistas pragmáticos, por lo que deben transformar la meta doble de tener sabiduría y conocimiento práctico en una forma de vida.

Para el registro: Ikujiro Nonaka está en el consejo de administración de Mitsui & Co. y Seven & I Holdings, y estaba en el directorio de Eisai hasta 2009. También es asesor de Canon. Hiroataka Takeuchi es un asesor personal Tadashi Yanai de Fast Retailing.

Las seis habilidades de líderes sabios

Los líderes sabios toman decisiones sólo después de saber lo que es bueno para la organización y la sociedad.

Rápidamente pueden captar la esencia de una situación o problema e intuitivamente comprender la naturaleza y el significado de las personas, cosas y eventos.

Ellos crean constantemente contextos formales e informales para que los empleados y los altos ejecutivos puedan construir un nuevo significado a través de la interacción.

Ellos saben cómo utilizar las metáforas y las historias para convertir la esencia de sus experiencias en conocimiento tácito para los grupos y los individuos.

Ejercen el poder político para reunir a las personas con objetivos en conflicto y estimularlos a la trabajar.

Promueven el desarrollo de la sabiduría práctica en otros, especialmente en los empleados de primera línea, a través del aprendizaje y la tutoría.

Integridad de la Enseñanza en el aula

Desde 2008 hemos estado desarrollando un programa para ayudar a crear líderes que apliquen la sabiduría práctica en empresas japonesas. El Foro de Conocimiento, como lo llamamos, tiene lugar principalmente en el campus central de la Universidad Hitotsubashi de Tokio y es esencialmente un *ba* ("contexto compartido"), donde los ejecutivos pueden construir el carácter y la integridad.

El programa se inicia mediante el agrupamiento de 30 altos ejecutivos en el monte Takao, a 90 minutos del centro de Tokio, en un día de ejercicios físicos destinados a construir el trabajo en equipo. Durante el intenso programa de 15 meses, los ejecutivos deben compartir las experiencias de vida más interesantes y los momentos decisivos de fracaso y de éxito, tanto dentro como fuera del trabajo. Eso les ayuda a empatizar con los demás.

Los directores generales interactúan con académicos de filosofía, historia, literatura, ciencias políticas, estrategia militar y economía, para profundizar su comprensión de las artes liberales. Discuten la obra de Peter Drucker y se juntan con 12 miembros de la facultad de la escuela-B en sesiones de entrenamiento semanales. El Foro de Conocimiento requiere un compromiso de tiempo sustancial de parte de los ejecutivos, así como de la facultad.

Durante los próximos nueve meses los participantes se reúnen con frecuencia para discutir temas y para sociabilizar con unos tragos, jugar golf, y karaoke. Sesiones de todo el día, una vez al mes, terminan en un ambiente estilo pub para estimular más debate. Los ejecutivos también se reúnen en un *ba* formal de tres días para poner en marcha un proyecto que implica escribir un artículo, normalmente para *Harvard Business Review*, sobre una práctica de gestión japonesa que tenga un impacto global.

Hay otros programas de este tipo en Japón. Hace veinte años Yotaro Kobayashi, el ex director ejecutivo de Fuji Xerox, comenzó el Campamento Nidom, que se celebra en el centro de Fuji Xerox en Karuizawa, Nagano. Un encuentro anual de 20 o más influyentes directores ejecutivos japoneses y sus cónyuges, que combina el estudio de los negocios y las artes liberales. Durante los últimos 20 años ambos hemos enseñado en el Camp Nidom.

Ikujiro Nonaka (inonaka@ics.hit-u.ac.jp) es professor emérito en la Universidad de Tokyo.

Hirotakeuchi (htakeuchi@hbs.edu) es professor en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Son autores de [The Knowledge-Creating Company](#) (Oxford, 1995).