
La vuelta a la *phronesis* aristotélica en la teoría y la práctica de la empresa creadora de conocimiento de Ikujiro Nonaka

Return to the Aristotelian Phronesis in Ikujiro Nonaka's Theory and Practice of Knowledge Creating Company

RECIBIDO: 9 DE JUNIO DE 2014. ACEPTADO: 19 ENERO DE 2015

GUILLERMO FARIÑAS C.

Universidad Monteávila, Caracas (Venezuela)

gfarinasc@uma.edu.ve

Resumen: En el resurgir de la racionalidad práctica y de la *phronesis* aristotélica, destaca el aporte de Ikujiro Nonaka, reconocido autor de una teoría cognitiva de la empresa. Este artículo resume la propuesta del autor japonés a la par que indica el lugar de la *phronesis* como conocimiento y habilidad. Se indica que la sabiduría práctica es la virtud esencial del líder que dirige la creación de conocimiento en la empresa, y se describen las habilidades que la constituyen. Posteriormente se hace una valoración crítica desde la filosofía clásica del conocimiento, indicando las correspondencias con la propuesta de Nonaka y sus limitaciones. Se resalta la exclusión de la voluntad en su análisis de la acción directa.

Palabras clave: *Phronesis*, Racionalidad práctica, Conocimiento, Gestión del conocimiento, Voluntad, Liderazgo.

Abstract: In the revival of practical rationality and the Aristotelian *phronesis*, stand out the contribution of Ikujiro Nonaka, renowned author of a cognitive theory of the firm. This article summarizes the proposal of Japanese author, indicating the place of *phronesis* as knowledge and skill. It is emphasized that practical wisdom is the essential virtue of the leader to manage the creation of knowledge in the company, and it is pointed out the abilities that make it. Then a critical assessment is made from classical philosophy of knowledge, indicating the correspondences with Nonaka's proposition and its faults. The exclusion of the will in his analysis of management action is highlighted.

Keywords: *Phronesis*, Practical rationality, Knowledge management, Knowledge, Will, Leadership.

Es bien conocido el trabajo pionero de Ikujiro Nonaka en la incorporación del conocimiento a la teoría y práctica empresarial. Desde su obra seminal, *La organización creadora de conocimiento*¹, hasta su más reciente esfuerzo en proponer una teoría procesal de la empresa basada en el conocimiento, *Managing Flow*², el autor japonés ha reflexionado sobre el rol del conocimiento en la gestión de la empresa y ha propuesto modelos para entender cómo se gesta, transforma y aplica el conocimiento en las organizaciones. El profesor Nonaka es modelo de amor a la verdad, al dedicar buena parte de su vida académica al conocimiento en la empresa y al lograr que la dimensión cognitiva –que ocupa un especial lugar en la existencia humana y en la organizacional– no se trivialice. El itinerario académico –y pienso que vital– de Nonaka refleja a la inversa lo que propone el coro de la obra de teatro *The Rock* de T. S. Eliot: “¿Dónde está la sabiduría que hemos perdido en el conocimiento? ¿Dónde está el conocimiento que hemos perdido en la información?”. El nipón comenzó a estudiar la información en la empresa³, pasó a teorizar sobre el conocimiento⁴, y luego a proponer la sabiduría práctica como saber mayor⁵.

En el marco de sus reflexiones sobre el conocimiento en la empresa, Nonaka ha propuesto un modelo donde indica cuáles serían los elementos clave para la creación de conocimiento en la organización. El liderazgo del proceso de gestación y difusión del conocimiento en la empresa se sustentaría en la *phronesis* aristotélica, la cual es asumida como conocimiento y también como habilidad.

Este texto consta de cuatro partes. En la primera se indica el lugar de la *phronesis* como conocimiento en la propuesta cognitiva de Nonaka. En la segunda se describe el lugar de la *phronesis* en la teoría y práctica de la empresa del autor japonés. En la tercera se indican las habilidades que componen el ejercicio de la *phronesis* para liderar la creación de conocimiento en las organizaciones. Y se cierra con una valoración de las ideas del autor japonés desde la filosofía del conocimiento clásica, identificando las correspondencias entre ambas propuestas y las limitaciones de su planteamiento.

¹ Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995).

² Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008).

³ Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1986).

⁴ Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1991).

⁵ Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2011).

I. LA *PHRONESIS* COMO CONOCIMIENTO

En su recuento del lugar del conocimiento en las teorías económicas y empresariales⁶, Nonaka hace ver que en estos modelos teóricos –influidos por la modernidad occidental– el conocimiento se ha conceptualizado principalmente como recurso⁷. En su entender esa idea es limitada, lo que le ha llevado a dar un fundamento epistemológico a su teoría de la empresa como generadora de conocimiento. Para Nonaka, el conocimiento más que un recurso es una habilidad, un modo de lidiar con la realidad desde la propia subjetividad, y en interacción con otros y el mismo entorno. Su definición de conocimiento es la siguiente: “un proceso humano/social dinámico de justificar la creencia personal hacia la verdad”⁸. A él se le atribuye la categorización del conocimiento más aceptada en las teorías cognitivas de la empresa y en la gestión del conocimiento organizacional⁹: el conocimiento puede ser tácito o explícito¹⁰. Nonaka los distingue al afirmar que el conocimiento tácito, “es personal y de contexto específico y, así, difícil de formalizar y comunicar. Por su parte el conocimiento explícito o ‘codificado’ es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático”¹¹.

El conocimiento tácito se origina en la experiencia. Se genera ‘aquí y ahora’, en un contexto específico y práctico. Se comparte entre personas por varios modos y de forma simultánea acorde con la complejidad de la comunicación humana¹². “El conocimiento ligado a los sentidos, destrezas operativas, experiencias físicas, intuición y reglas basadas en la práctica, es ‘tácito’. El conocimiento tácito está enraizado en la acción, procedimientos, rutinas, acuerdos, ideales, valores y emociones”¹³. Los ejemplos que menciona Nonaka de la obra de Polanyi acentúan la relación de este tipo de conocimiento con la experiencia, y la dificultad de ser expresado verbalmente¹⁴. Un caso es el reco-

⁶ Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995).

⁷ Drucker afirmó que es el único recurso significativo (1993), p. 7.

⁸ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 11. El original en inglés: “a dynamic human/social process of justifying personal belief towards the truth”.

⁹ Gourlay, S. (2006), p. 1425.

¹⁰ Esta categorización es de Michael Polanyi en su obra *The Tacit dimension*, de 1966. Otras taxonomías similares son las de subjetivo/objetivo y práctico/teórico.

¹¹ Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995), p. 65.

¹² Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995), p. 67.

¹³ Nonaka, I. y von Krogh, G. (2009), p. 636-637.

¹⁴ Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995), p. 66.

nocimiento de rostros. Otro más extremo es la percepción de sentimientos desde las expresiones faciales. Otros ejemplos de este tipo de conocimiento son la cata de vinos, la manufactura de violines o la interpretación de gráficos sísmicos de reservas de petróleo.

El conocimiento explícito, por el contrario, es fruto de un proceso racional. Hace referencia a realidades pretéritas y objetos concretos, y es propenso a ser teorizado libre de todo contexto. Su generación es secuencial¹⁵. “El conocimiento que puede ser expresado, formulado en sentencias, capturado en dibujos y escritos, es explícito. El conocimiento explícito tiene un carácter *universal*, sustentando la capacidad de actuar a través de los contextos. El conocimiento explícito es asequible a través de la conciencia”¹⁶. Una fórmula matemática, una teoría, una patente industrial o un mapa son ejemplos del tipo explícito. Este texto que he redactado y los libros de los que provienen buena parte de sus ideas son también ejemplos de conocimiento explícito.

Parece obvio que los hombres conocemos de ambos modos en la vida ordinaria. Y que la realidad empresarial no es una excepción: las tecnologías y los procedimientos organizacionales serían ejemplos de conocimiento explícito, mientras que conocimientos más complejos, como es el caso de la experiencia o la cultura organizacional, serían ejemplos del tácito, primando el carácter subjetivo. De este modo, el autor pone distancia sobre la posibilidad de hacer de la gestión empresarial una ciencia. No estaría sujeta a reglas universales que, aplicadas a una situación predeterminada, lograrían siempre una única respuesta que optimizaría al final el resultado. Las soluciones más bien emergerían de la práctica de lidiar con específicos y cambiantes problemas. “En esta óptica, la dirección es más un arte u oficio que ciencia, debido a que está sustentado en la perspicacia, la visión y la intuición, y se apoya en la experiencia (...) es la habilidad de reaccionar rápida y apropiadamente en una situación imprevista”¹⁷. Qué caracteriza la dirección de empresas y cómo se desarrolla es un tema relativamente nuevo en la investigación de Nonaka¹⁸. Acude a la noción aristotélica de la *phronesis*, que sería a la vez un tipo de conocimiento y una habilidad.

Para Nonaka, la *phronesis* sería un tipo especial de conocimiento tácito, ya que su aplicación se da en circunstancias particulares. “En otras palabras,

¹⁵ Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995), p. 67.

¹⁶ Nonaka, I. y von Krogh, G. (2009), p. 636.

¹⁷ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 14.

¹⁸ Nonaka, I. y Toyama, R. (2007), p. 377.

es el conocimiento tácito de alta calidad adquirido de la experiencia práctica que le permite a uno realizar decisiones prudentes y tomar acción apropiada a cada situación, guiado por valores y ética”¹⁹.

Para comprender lo anterior, es importante recordar que, según Aristóteles en su *Ética a Nicómaco*, hay tres tipos de conocimiento: *episteme*, *techné* y *phronesis*²⁰. Nonaka los relaciona con su tipología²¹. *Episteme* es la verdad universal. Es objetivo y universalmente aplicable, es decir, independiente de contexto, tiempo y espacio. Se identifica con el conocimiento explícito. *Techné* corresponde a la técnica y el arte. Es el conocimiento práctico o destreza. Está ligado al contexto y se corresponde con el conocimiento tácito. *Phronesis* es un conocimiento que “permite deliberar acerca de lo bueno y conveniente”²² para el que actúa y para los demás. Ayuda a la deliberación e impera a la acción. Para Nonaka es un tipo especial de conocimiento tácito “adquirido de la experiencia práctica que capacita para tomar decisiones prudentes y actuar oportunamente en cada situación”²³.

¿Qué distingue a la *phronesis* de la *techné*, siendo ambos conocimiento tácito? Nonaka proporciona un ejemplo empresarial para ilustrar el punto. Para el académico japonés la creación de valor económico está directamente ligada a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Estas necesidades son un conocimiento tácito que la empresa debe adquirir y transformar en conocimiento explícito en forma de bienes y servicios que satisfagan al cliente. La premisa es que las necesidades de los clientes son, a la vez, específicas y cambiantes. Lo que es ‘bueno’ para ellos no es la noción de ‘bien’ práctico de la técnica que solo involucra el enfoque del productor. Para Nonaka, el juicio de valor sobre la bondad de algo solo se puede alcanzar desde la visual del cliente. Entender esta visión, apreciarla y ponerla en práctica solo es posible con la *phronesis*. No es suficiente tener el conocimiento teórico y práctico para hacer un vehículo –*episteme* y *techné*–, es necesario poseer el saber requerido para hacer el vehículo que satisface al cliente, es decir, la *phronesis*. Tampoco la *episteme* es capaz de contestar qué es un buen automóvil, ya que en este caso ‘bueno’ es

¹⁹ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 53.

²⁰ EN 1139b. El Estagirita propone esta taxonomía tanto para los distintos tipos de conocimiento como para los hábitos o virtudes intelectuales correspondientes. En su categorización también incluye la sabiduría y el entendimiento o intelecto, siendo hábitos de saberes superiores y fundantes. El intelecto de los primeros principios teóricos, y la sabiduría que relaciona el autoconocimiento con la realidad en toda su amplitud.

²¹ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 53.

²² EN 1140a.

²³ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 14.

un valor subjetivo cuya definición depende de la persona que usa el coche, y este valor no puede ser una verdad universal porque depende del contexto, o de quien percibe esa bondad, y la respuesta continuamente cambia²⁴. “En resumen, *phronesis* en la empresa es la habilidad de entender y llevar a efecto lo que es considerado ‘bueno’ por los clientes individuales en un momento y situación específica”²⁵.

La *phronesis*, aunque es conocimiento de lo particular y se encamina a la selección de los medios prácticos, requiere la guía de los conocimientos universales (*episteme*): la teoría que sustenta la práctica. Y la puesta en acción siempre exige un saber técnico (*techné*). De este modo, los tres conocimientos se relacionan, aunque la prudencia es el preeminente para la ejecución. “Si *episteme* es el saber del por qué y *techné* es el saber del cómo, *phronesis* es el saber del qué debe hacerse”²⁶.

Antes de indicar cómo entiende Nonaka a la *phronesis* como habilidad, es necesario hacer un bosquejo de su teoría cognitiva de la empresa.

II. LA *PHRONESIS* EN LA TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA EMPRESA DE NONAKA

Nonaka elabora una teoría cognitiva de la empresa en la que modela a la empresa creadora de conocimiento. En ese modelo es central el proceso de conversión del conocimiento. Paso a reseñarlo brevemente, para resaltar la importancia de la *phronesis* en su teoría. Pero antes recuerdo su definición de conocimiento: “un proceso humano/social dinámico de justificar la creencia personal hacia la verdad”²⁷. A Nonaka le interesa la creación de conocimiento organizacional pero es consciente de que, en sentido estricto, la única cognición es la individual. Por eso indica en su definición la dualidad del proceso: humano y social. Cuando un conocimiento es compartido por más de una persona, afirma que el conocimiento es creado y poseído en cuatro niveles dis-

²⁴ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 54.

²⁵ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 54.

²⁶ Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2011), p. 60. En el original: “episteme ... know-why, techné ... know-how, phronesis ... know-what-should-be-done”.

²⁷ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 11. Afirmar que el conocimiento es un proceso y no un acto, tal y como lo conceptualiza la tradición aristotélica-tomista, exige asumir ciertas epistemologías y negar otras, tema que escapa al alcance de este trabajo. Para una valoración crítica de esta definición puede consultarse Fariñas, G. (2011), pp. 93-109.

tintos: individual, grupal, organizacional e inter-organizacional. El autor denomina a esta gradación de niveles dimensión ontológica. Si este plano ontológico se cruza con la dimensión epistemológica o de tipo de conocimiento – explícito y tácito –, da lugar a una interacción que produce una ‘espiral’ al pasar de un tipo de conocimiento al otro, a la vez que se asciende en el nivel ontológico. Para Nonaka, la creación de conocimiento es un proceso donde el yo trasciende de sí para alcanzar el conocimiento de otro individuo o de una agrupación, como puede ser un equipo de trabajo, un círculo de calidad, los congregados en una reunión o una empresa. Es decir, ontología y epistemología están íntimamente relacionadas en el autor, lo que es coherente con su aserto de que el individuo nunca está solo en la creación de conocimiento: “la gente aprende y crea conocimiento a través de interacciones sociales continuas”²⁸.

La parte central de la teoría de la creación de conocimiento organizacional es la descripción de cómo se da esta *espiral*. Este proceso es denominado SECI, acrónimo, tanto en inglés como en español, de los cuatro modos de interacción y conversión del conocimiento, a saber: Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización.

1. Socialización es el proceso que se da entre individuos, mediante el cual comparten y generan conocimiento tácito a través de experiencias directas, tales como la observación, la imitación, la práctica, los diálogos y la capacitación experimental en el trabajo. “Debido a que el conocimiento tácito es difícil de formalizar y es a menudo dependiente del momento y de la situación, solo puede ser adquirido a través de la experiencia compartida, ya sea invirtiendo tiempo estando con otro o viviendo en el mismo ambiente”²⁹, es decir, socializando.

2. Exteriorización es el proceso de articular el conocimiento tácito en conocimiento explícito y compartirlo con otros. Una idea de fondo que subyace en la teoría de creación del conocimiento en las organizaciones es que el conocimiento tácito solo puede ser poseído por los individuos. Cuando el poseedor del conocimiento logra exteriorizarlo permite que sea compartido rápidamente por otros y que estos lo asuman e incluso lo amplifiquen, es decir, creen nuevo conocimiento.

²⁸ Nonaka, I. y Peltokorpi, V. (2006), p. 76.

²⁹ Nonaka, I.; Toyama, R. y Konno, N. (2000), p. 9.

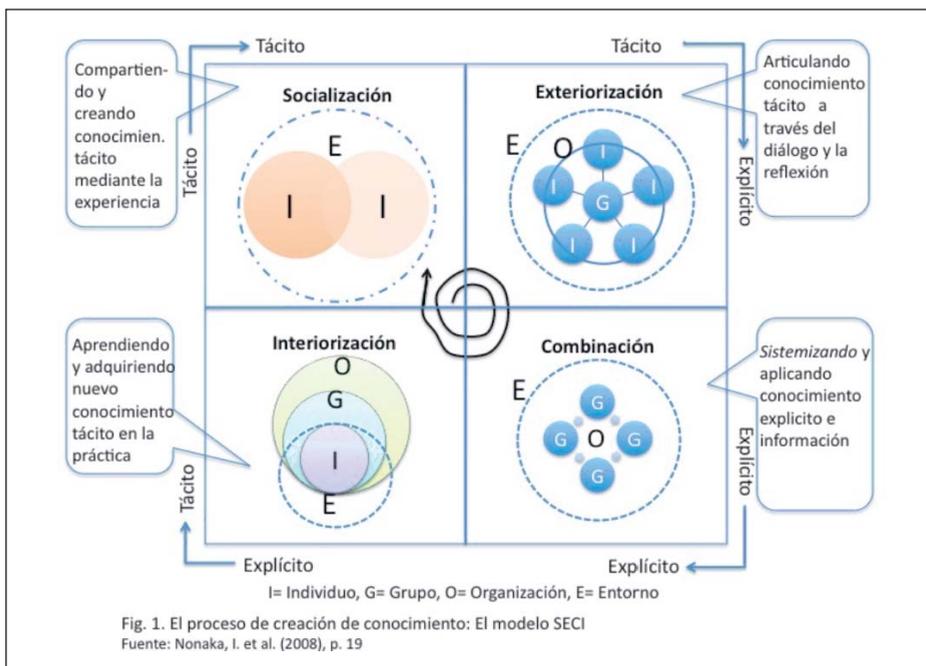
3. Combinación es el proceso de conversión de conocimiento explícito en un conjunto mayor de conocimientos explícitos. Esto se puede lograr por la clasificación, categorización e integración del conocimiento explícito ya existente.

4. Interiorización es un proceso de conversión del conocimiento explícito organizacional en conocimiento tácito individual. Está muy relacionado con el ‘aprender haciendo’. Por ejemplo, un concepto de producto o un proceso de manufactura se pueden convertir en conocimiento tácito de un individuo a través de su experimentación y práctica.

La espiral de conversión del conocimiento crece en el plano horizontal o epistemológico a la vez que se enriquece el conocimiento, y crece en el plano vertical u ontológico cuando se mueve hacia arriba: desde el individuo al grupo, luego a la organización, y regresa al nivel individual. A través de este proceso, los conocimientos tácito y explícito se expanden tanto cuantitativa como cualitativamente. “Es importante entender que el movimiento a través de los cuatro modos de conversión del conocimiento procede en una *espiral*, no en un círculo. La creación de conocimiento es una actividad de gestación de futuro, y el futuro siempre está abierto”³⁰. A continuación se puede ver un esquema que muestra los cuatro procesos, con los tipos de conocimiento –tácito y explícito– convertidos –de uno a otro– o ampliados –del mismo tipo–, y los respectivos niveles ontológicos: organización, grupo e individuo.

Un ejemplo que incluye los cuatro procesos es el de la producción y utilización de un bien. El desarrollo de un producto comenzaría con la *socialización* para acumular y compartir el conocimiento de los potenciales clientes. Este conocimiento tácito es articulado en un concepto de producto a través del proceso de *exteriorización*. El concepto se lleva a un producto por medio del proceso de *combinación*, en el que el conocimiento explícito es recopilado, tanto de dentro como de fuera de la organización, para ser seleccionado, integrado y procesado, y así conformar un conjunto sistemático de conocimiento explícito. El producto finalizado es un modo de concretar este conocimiento, y al ser utilizado por los clientes se convierte en conocimiento tácito a través del proceso de *interiorización*. Este nuevo conocimiento tácito podría disparar

³⁰ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 25. Cursivas en el original. Es una visión del deber ser ya que la creación del conocimiento no es solo un proceso cognitivo sino también volitivo. Además de que el conflicto de intereses puede también bloquear la síntesis de conocimiento subjetivo de varios miembros de una organización. En una habilidad que Nonaka asigna a la *phronesis*, puede estar parte de la solución.



una nueva espiral de creación de conocimiento. Así, partiendo del conocimiento tácito de las necesidades y usos de los clientes se llega a la concreción en un bien y/o servicio que las satisfaga, clara muestra de un conocimiento explícito.

El proceso SECI de conversión de conocimiento en las organizaciones es una realidad sistémica. Son muchos los factores que pueden habilitarlo o ralentizarlo, e incluso detenerlo³¹. En este proceso el líder es clave y su fundamento es la *phronesis*.

³¹ Nonaka propone un modelo para la empresa creadora de conocimiento, que consiste en siete componentes o factores que impulsan al proceso SECI: 1) la visión cognitiva y 2) los objetivos impulsores, que dan dirección e impulso al proceso SECI; 3) los diálogos y 4) las prácticas del proceso SECI de conversión de conocimiento entre tácito y explícito; 5) Ba, un nexo espacio-temporal en el que el proceso SECI se realiza; 6) los recursos cognitivos, que son tanto insumos como resultantes del SECI; y 7) el ecosistema ambiental de conocimiento y Ba en múltiples niveles. Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), pp. 27-47.

Una descripción del modelo y sus elementos en Fariñas, G. (2011), pp. 137-177.

III: EL LÍDER *PHRONETICO*

Para Nonaka la *phronesis* es “la habilidad para determinar y acometer la mejor acción en una situación específica para servir el bien común”³², y sería la habilidad o virtud esencial del líder. La *phronesis* le permite realizar juicios de valor sobre lo bueno a realizar en una determinada circunstancia. Estos juicios le capacitan para establecer metas apropiadas y concebir y seleccionar los medios para alcanzarlas teniendo en cuenta el contexto, la realidad específica a la que se enfrenta. “Los líderes *phroneticos* usan su percepción de los detalles para ‘ver’ o ‘sentir’ los problemas de sus organizaciones como solubles dentro de las restricciones locales, y para desarrollar planes exitosos de forma de solventar los problemas identificados”³³. En los siguientes párrafos describiré con más detalle la *phronesis* como habilidad en el contexto de la teoría cognitiva de la empresa de Nonaka.

La *phronesis* tiene un rol clave en la conversión del conocimiento. Como ilustra en el ejemplo del vehículo a manufacturar, el conocimiento tácito y subjetivo de los productores se convierte en conocimiento explícito y objetivo en forma de bien o servicio. Y estos productos deben estar contextualizados para que sean adecuados o buenos para el consumidor. “El conocimiento tácito no se traslada directamente en conocimiento explícito sino que es convertido en el contexto del juicio de valor del conocedor”³⁴. La deliberación de lo que es bueno para el cliente es fruto de la *phronesis*.

Poner en práctica la *phronesis* exige seis habilidades³⁵: 1) hacer juicios sobre la ‘bondad’; 2) compartir contextos con los demás; 3) captar la esencia de las situaciones y entidades particulares; 4) comunicar lo esencial; 5) usar bien cualquier medio político necesario para alcanzar el bien común; y 6) fomentar la *phronesis* en los demás para construir una organización con capacidad de recuperación. Paso a explicarlos.

1) *La habilidad de hacer juicios sobre la ‘bondad’*

“Juzgar la bondad se refiere a la habilidad de discernir sobre qué es ‘bueno’ y actuar con base en ese juicio de acuerdo a la situación particular”³⁶.

³² Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 53.

³³ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), pp. 54-55. Cursivas en el original.

³⁴ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 54. En otras palabras: no hay ciencia ni técnica libre de valores.

³⁵ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), pp. 54-59 y Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2011), p. 65.

³⁶ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 55.

Nonaka resalta la importancia de que el líder de una organización posea la capacidad de realizar juicios que estén sustentados en valores. Quizá en línea con su argumento que relaciona bondad y valor para el cliente, afirma que sin “un fundamento filosófico, sólido, para sus valores, los individuos no pueden hacer juicios acerca de lo que es bueno, y así la compañía será incapaz de producir valor”³⁷.

Otro punto importante que resalta Nonaka es que debe haber un criterio final y unificador sobre los juicios de valor. Es consciente de que cada sujeto tiene y aporta sus valores a la organización, variedad que es enriquecedora para la creación de conocimiento. Pero advierte que el bien que se busca debe ser el común y no el individual. “La *phronesis* es la habilidad para juzgar lo que es bueno para el bien común. Este tipo de juicio requiere un punto de vista preeminente a fin de visualizar lo que es bueno para el todo, aunque esa visión provenga de los propios valores y deseos individuales”³⁸.

¿Cómo se adquiere el juicio prudencial, el buen criterio para la toma de decisiones? Con Aristóteles, Nonaka afirma que la *phronesis* es el carácter personificado en un buen hombre³⁹. Para tener juicios acertados, decidir y actuar con prudencia, primero hay que ser bueno. Apoya este aserto en una frase del entonces presidente de Canon: “Todos los candidatos para liderar poseen un nivel similar de habilidad para los negocios, pero la base del liderazgo es generosidad y equidad. Una persona generosa puede ver las cosas desde una perspectiva amplia y equilibrar la optimización”⁴⁰.

También hay que tener formación humanística, adquirir una cultura filosófica, histórica, literaria y artística, que fomente la comprensión de las situaciones históricas y sociales. En la educación anglosajona este conjunto de saberes se conoce como artes liberales. Porque de hecho, la dirección de empresas es un arte liberal, como afirmaba Peter Drucker: “liberal porque trata de los fundamentos del saber, el auto-conocimiento, la sabiduría y el liderazgo; arte porque es sobre la práctica y su aplicación”⁴¹.

³⁷ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 55.

³⁸ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 56.

³⁹ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 57.

⁴⁰ Citado en Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 234.

⁴¹ Citado en Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2011), p. 63. Los autores han llevado adelante una experiencia de formación para directivos de empresas en la que incluyen el estudio de autores como Aristóteles, Maquiavelo y Heidegger. Véase Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2011), pp. 62-63.

2) *La habilidad de compartir contextos con otros para crear Ba*

Siendo *Ba* un contexto espacio-temporal dinámico⁴², en el que las visiones subjetivas e individuales son comprendidas y compartidas de manera que cada uno pueda verse a sí mismo en relación con otros y aceptar los puntos de vista y valores de los demás, es importante poner en práctica dos destrezas. Una es la capacidad de desarrollar la empatía, para ponerse en el lugar de los otros. La otra es la imaginación para comprender sus sentimientos. La síntesis de ambas capacidades permite anticipar las consecuencias de las acciones – propias y ajenas– en los demás, para actuar en los siempre cambiantes contextos. Siendo la *phronesis* la habilidad de tomar decisiones ajustadas a cada situación, es clave saber situarse, especialmente en relación a los demás, y entender qué se debe hacer⁴³.

Un ejemplo que ayuda a entender cómo fomentar estas destrezas en el ámbito corporativo es la práctica establecida por una empresa farmacéutica especializada en medicamentos contra la demencia senil. Todos los investigadores deben experimentar el cuidado de pacientes con esa dolencia. De este modo, ellos aprenden sobre la conducta de los ancianos, cómo toman las medicinas y se comunican con quienes los atienden. En palabras de uno de los investigadores: “Yo estaba totalmente enfocado en el desarrollo de medicinas, pero en el hospital, el foco no fue en los medicamentos. Los fármacos son útiles solo en ciertas situaciones. La capacitación me concienció sobre el propósito de las medicinas y cómo debemos desarrollarlas”⁴⁴.

Los *Ba* requieren para su desarrollo lo que algunos autores han llamado el ‘capital social’, que incluye aspectos tales como el amor, el cuidado, la confianza y un sentido de seguridad entre sus participantes. El líder *phronetico* tiene como uno de sus roles o responsabilidades fomentar ese capital social en su organización. Y para lograr esto debe, además de poseerlas, impulsar en los demás la empatía y la imaginación. “La habilidad de movilizar a la gente depende de la propia capacidad de imaginar para entender y hacer empatía con otros y obtener empatía en respuesta. Ser capaces de imaginar las emociones de los demás y la consecuencia de las acciones de uno mismo en los demás es importante para construir y gestionar contextos siempre cambiantes”⁴⁵.

⁴² Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), pp. 33-42.

⁴³ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), pp. 57-58.

⁴⁴ Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2011), p. 64.

⁴⁵ Nonaka, I. y Toyama, R. (2007), pp. 381-382.

3) *La habilidad de captar la esencia de las situaciones y entidades particulares*

La realidad está constituida por entidades, tales como las personas, los recursos y los objetos, y situaciones en las que las entidades se relacionan. Las conocemos a través de las experiencias individuales. Entenderlas es llegar a la esencia de cada situación, de cada entidad. La esencia es lo que es universal, independiente de los contextos, y se predica siempre como verdadero⁴⁶. Para Nonaka, estas esencias se alcanzan a conocer a través de la intuición. “Ver la esencia es la habilidad de entender intuitivamente la verdadera naturaleza y significado de la gente, cosas y eventos”⁴⁷.

Desde un punto de vista práctico –el de la *phronesis*–, captar la esencia de las cosas nos permite anticipar un futuro y los medios para materializarlo. La esencia de las cosas está constituida por aspectos generales y aspectos muy particulares. “Dios está en los detalles” nos recuerda el refrán, para que se dé importancia a ver la verdad en los hechos singulares y hasta nimios. Incluso las transformaciones y mudanzas que se dan en la realidad son consecuencia de eventos mayoritariamente pequeños. “Una sensibilidad muy fina a los cambios diarios y la habilidad de ver las implicaciones de esos cambios en el cuadro total son atributos esenciales de la *phronesis*”⁴⁸. Es la capacidad de detallar los árboles –incluso las ramas– y, simultáneamente, contemplar el bosque.

Nonaka recomienda tres prácticas de empresas japonesas para ayudar a captar la esencia de los problemas⁴⁹. La primera es preguntarse de forma continuada cuál es la base del problema. En Toyota se anima a los trabajadores a preguntarse hasta cinco veces ‘Por qué’ para llegar a la causa raíz de una situación problemática. La segunda rutina es tratar de visualizar árboles y bosque a la vez. Así, gestionar un producto individual implica verlo en la tienda como un todo: atender el despacho, la presentación y el servicio postventa, entre otros aspectos. La tercera práctica es la de formular y ensayar hipótesis. Un ejemplo es el lineamiento que tiene todo empleado en las tiendas de una cadena de comercio al por menor: decidir qué mercancía debe ordenar para el día siguiente. En él se les anima a que aventuren hipótesis acerca de qué requieren los clientes, para lo que deben considerar sus conocimientos de los

⁴⁶ En filosofía clásica la esencia es lo que hace que algo sea lo que es, por lo que no cambia con el tiempo salvo que aquello deje de ser. Un hombre es siempre hombre mientras existe.

⁴⁷ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 58. En la nota 72 hago una crítica de esta afirmación.

⁴⁸ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 59.

⁴⁹ Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2011), pp. 63-64.

consumidores, el clima previsto, la época y los eventos locales, entre otros factores. El sistema de información de esa empresa permite al empleado validar su hipótesis con la realidad.

4) *La habilidad de comunicar la esencia*

Luego de captar la esencia se comunica a los demás apoyados en tres destrezas. La primera consiste en deducir de principios universales acciones particulares. Se recuerda la importancia que tiene el conocimiento objetivo, teórico y universal. La realidad física tiene sus leyes, que han de conocerse para actuar en consecuencia. Es propio de la persona con prudencia conocer los conocimientos teóricos que atañen a su cargo.

La segunda destreza es la de la inducir, a partir de determinadas observaciones o experiencias particulares, el principio general implícito en ellas. Consiste en alcanzar principios universales de situaciones concretas. Es la capacidad de contemplar las cosas captando en ellas la ‘verdad’ universal. En la práctica, permite determinar el mejor modo de actuar para el bien común, partiendo de lo particular. Pero la prudencia no se queda en el análisis sino que sus juicios imperan la acción, por lo que deducción e inducción son medios para la acción razonada. Citando al fundador de Honda: “la acción sin filosofía es un arma mortal; la filosofía sin acción no tiene sentido”⁵⁰.

Y como la acción en la organización es interacción –acción entre varios, trabajo cooperativo–, los propios juicios han de comunicarse. Esta sería la tercera destreza de esta habilidad. Comunicación que debe servirse de todos los recursos posibles, entre los que se destacan la metáfora, la analogía o la narración de historias y anécdotas. El fin de estas narrativas es movilizar a otros a la acción, que se motiven a emprender lo que el líder ha previsto y comunicado. En palabras de Nonaka: “Aun cuando uno sea capaz de captar la esencia y conceptualizarla, el concepto permanece oculto dentro del individuo hasta que pueda ser comunicado a otros. La esencia captada debe ser comunicada en un lenguaje universal que todos entiendan y debe ser expresada como una aspiración o visión que motive a la gente”⁵¹.

Un modo de desarrollar esta destreza narrativa –que permita captar y comunicar las relaciones entre unos y otros, entre el presente y el pasado, entre una realidad y otra– es a través del cultivo de la lectura de todo tipo de géne-

⁵⁰ Citado por Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 60.

⁵¹ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 60.

ros literarios, incluyendo el romance, la sátira y la tragedia, y de ir al teatro⁵². Y a las ideas deben acompañarle las palabras –su ropaje–, enunciadas de tal modo que transmitan la pasión adecuada. La retórica es esencial para una comunicación efectiva que llega a la cabeza pero también al corazón⁵³.

5) *Ejercer el poder político para alcanzar el bien común*

No es suficiente situarse, valorar fines y medios, anticipar lo que hay que hacer y comunicarlo a quienes deben llevarlo a cabo. Hay que lograr que las tareas se realicen, preferiblemente por quienes corresponda hacerlas. “Para movilizar a otros a alcanzar el bien común, los líderes *phroneticos* deben escoger y utilizar los medios adecuados para cada situación particular, incluyendo algunos medios maquiavélicos, donde la sagacidad y la tenacidad pueden ayudar a lograr ‘el buen’ resultado”⁵⁴. El poder político es el medio para conseguir, en última instancia, la misión de la organización, que, de forma, genérica se identifica con el bien común o excelencia⁵⁵.

Para Nonaka, una de las fuentes intrínsecas del poder es el “magnetismo personal” o carisma, que se relaciona con la capacidad del líder de resolver las contradicciones inherentes a la condición humana. Debe ser capaz de pensar “en ambos y en conjunto” en lugar de “uno u otro” cuando se enfrente a aparentes antinomias⁵⁶. Muchas veces la solución no es un equilibrio entre extremos sino una síntesis o nueva realidad⁵⁷. “Aceptando la contradicción, uno es capaz de tomar la decisión mejor ajustada a la situación sin perder de vista el

⁵² Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2011), p. 65.

⁵³ Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2011), p. 65. La retórica clásica establece que toda comunicación debe tener tres elementos o modos de persuasión: *ethos*, *pathos* y *logos*. “El primero depende del carácter personal del orador, el segundo de poner a la audiencia en un correcto estado mental; y el tercero de las pruebas (...) que muestran las palabras del discurso”. Para Aristóteles el *ethos* es el elemento primordial. El filósofo afirma en su *Retórica*: “El orador persuade con su carácter moral cuando su discurso es ofrecido de tal manera que lo hace digno de credibilidad; porque confiamos en tales personas en un grado mayor y más prontamente. Esto es generalmente verdad para todos los tipos de argumentos y absolutamente cierto cuando hay incertidumbre y espacio para la duda”. Aristóteles, citado por Vickers, B. (1988), pp. 19-20.

⁵⁴ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 62. Podría parecer que el autor cae en el *consecuencialismo*: si el fin perseguido es un bien (común) puede ser lícito el uso de cualesquiera medios.

⁵⁵ En otro texto (Nonaka, I. y Toyama, R. (2007), p. 384) afirma que el poder también sería un medio para conseguir que se ponga en práctica la estrategia. Tal como están planteados, los procesos de diálogo y acuerdo pueden ser interminables y en esos casos alguien –haciendo uso del poder jerárquico– debe decidir cuándo ‘más es menos’ y concretar las acciones necesarias y suficientes.

⁵⁶ Siguiendo su enfoque cognitivo, Nonaka se aleja de la noción weberiana de carisma.

⁵⁷ El autor hace alusión a la noción aristotélica del justo medio de razón.

bien a conseguir”⁵⁸. Contradicciones que no solo existen fuera del hombre sino en su mismo ser y actuar. “El poder político es la habilidad de comprender lo complementario que resulta de las contradicciones de la naturaleza humana – el bien y el mal, optimismo y pesimismo, civismo y barbarie, diligencia y pereza– y armonizarlas de forma oportuna a cada situación”⁵⁹.

El tópico ‘el conocimiento es poder’ apunta a una relación oscura entre ambas realidades. El proceso de creación del conocimiento está relacionado con el poder. Es un proceso frágil porque puede haber conflictos de intereses. Y es aquí donde la desconfianza o el miedo a perder poder puede evitar que la gente comparta un conocimiento tácito, lo que derivaría en el freno, al menos, de la Exteriorización en el proceso SECI y, por ende, en la inhibición de la creación de conocimiento en esa empresa. El autor admite que es un tema que debe investigarse aún más⁶⁰.

6) *La habilidad de fomentar la phronesis en los demás para construir una organización con resiliencia*⁶¹

Como es ya tradicional en la literatura empresarial, se destaca la importancia de la presencia del liderazgo distribuido en las organizaciones. Desde sus primeros escritos, Nonaka ha resaltado el rol de la dirección media en la empresa creadora de conocimiento⁶². En un libro más reciente enfatiza esta idea afirmando la necesidad de la presencia generalizada de esta habilidad, esencialmente directiva. Por lo descrito, un modo de fomentar la *phronesis* es la vivencia de experiencias de calidad en las cuales haya reflexión. Esto exige que haya un empeño directo por parte de los que ya la poseen en fomentarla entre los directivos actuales y potenciales, impulsando su activa participación en la creación de conocimiento organizacional. Recordando que la generación es contextual, el liderazgo distribuido es clave.

⁵⁸ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 63.

⁵⁹ Nonaka, I. y Toyama, R. (2007), p. 384.

⁶⁰ Nonaka, I. y Toyama, R. (2005), p. 433. Pienso que otra relación entre el poder y la creación de conocimiento se encuentra en la resolución de conflictos de intereses. El poder sería el medio para resolver posturas encontradas o divergentes no factibles de integrar o sintetizar, porque no son causadas por diferentes visiones sino fruto de distintos intereses, en ocasiones reñidos con el bien común.

⁶¹ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 55. Se ha incluido la palabra Resiliencia en los avances de la 23ª edición del Diccionario de la lengua española de la Real Academia Española: “1. f. Psicol. Capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas”. Esta noción se suele aplicar a las organizaciones con capacidad de recuperación tras problemas y dificultades importantes.

⁶² Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999), pp. 137 y ss.

Nonaka no es un iluso, por lo que no afirma que todos pueden crear conocimiento desde el primer día⁶³. Corresponde a la dirección media iniciar este proceso. Los directivos operativos o supervisores deben ser capaces de instrumentalizar, en el día a día, el propósito y los lineamientos de la empresa, descomponiendo la visión o los objetivos impulsores en conceptos y planes concretos, y guiando el diálogo y la puesta en práctica⁶⁴.

Con la habilidad de fomentar la *phronesis* a lo largo de la organización, se forma la generación de líderes del futuro. “Es la habilidad de presentar los asuntos a ser atendidos (...) y escoger la experiencia que es retardadora, de alta calidad y directa, y la habilidad de preguntarse constantemente qué es bueno”⁶⁵. El ejemplo personal de los actuales líderes *phroneticos* es clave. Un paso inicial para formar a los colaboradores en esta virtud es que observen cómo se pone en práctica la *phronesis* en el trabajo diario del líder. Citando a otro autor, Nonaka afirma que “la ética es algo que se *aprende* a través de la observación de la conducta de los otros”⁶⁶.

Nonaka alude a los ‘tres principios realistas (*gen*)’ que deben guiar la actuación de los trabajadores en la empresa Honda, como ejemplo de un modo de proceder que fomenta el desarrollo de la *phronesis* a través de la experiencia directa. También conocidos como los tres G, son: *Genba*, ir al lugar de la acción; *Genbutsu*, ubicarse en la situación en concreto; y *Genjitsu-teki*, ser realista captando la esencia de la situación. E ilustran su aplicación con la historia del vehículo compacto *Fit* para el mercado europeo. La empresa envió al equipo responsable del desarrollo de este modelo directamente al mercado donde se usaría, sin recibir preconcepciones de parte del personal que trabajaba en Europa. Vieron, entre otros aspectos, cómo los usuarios de vehículos similares los utilizaban en desplazamientos al trabajo, con la familia, de compras, etc., y las funciones que les eran más útiles. Luego observaron las líneas

⁶³ Afirma Aristóteles que la *phronesis* solo se adquiere con el paso de los años. “La razón es que la prudencia atiende los particulares a la vez que a los universales, y los particulares se conocen de la experiencia, pero a la gente joven le falta experiencia, por lo que algo de tiempo es necesario para gestarla”. *EN* 1142 a.

⁶⁴ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 64.

⁶⁵ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 64. Un modo de desarrollar a los colaboradores es involucrándolos en actividades que les permitan obtener resultados a la par que desarrollan habilidades, siendo la *phronesis* una de estas.

⁶⁶ Dobson, J. (1999), p. 133. Cursivas en el original. Las virtudes, entre las cuales la prudencia es de las más importantes –una de las cuatro cardinales–, en parte se aprenden con el ejemplo de los demás. Cabe la distinción: no se enseñan pero se aprenden.

de ensamblaje local para valorar cómo podría ser manufacturado. Hubo largas sesiones de discusión exhaustiva de todos los temas para determinar metas a alcanzar y modos de hacerlo. Estos diálogos y prácticas en Honda son un buen ejemplo de cómo se puede cultivar la *phronesis* entre las personas de la organización.

Concluye el autor japonés esta habilidad afirmando que “las compañías que han establecido la *phronesis* organizacional son tenaces y capaces de responder activamente a cualquier clase de cambio en el entorno porque están comprometidas en la práctica sustentable de convertir conocimiento en sabiduría, aspirando a concretar la visión corporativa en cada momento”⁶⁷.

Nonaka, en un reciente artículo, afirma que los tiempos actuales requieren, cada vez más y de forma perentoria, de dirigentes *phroneticos* al frente de las instituciones públicas y privadas. Para que una empresa sea capaz de enfrentarse a los retos de hoy deberá contar con un líder que a la vez sea: un filósofo que capte la esencia de los problemas y delimite conclusiones desde observaciones múltiples y variadas; un excelso artesano que entienda los asuntos clave y actúe sobre ellos diligentemente; un idealista que haga lo que cree que es lo correcto para la compañía y la sociedad; un novelista que use metáforas, historias y la retórica para poner en adecuado estado mental y de ánimo a los colaboradores; un político que impela a la gente a la acción; y un maestro, con buenos valores y fuertes principios, de los que otros quieran aprender⁶⁸.

Nonaka admite que puede ser iluso pretender que todas las empresas tengan al frente líderes de esta valía y condición, pero piensa que los convulsos tiempos así lo exigen. Y vuelve a enfatizar la importancia de la acción y la ilusión, ambas y a la vez, como programa existencial: los líderes deben ser idealistas pragmáticos, y así aspirar a conseguir que la búsqueda del conocimiento y de la sabiduría práctica se haga su modo de vivir⁶⁹.

IV. LA *PHRONESIS* EN LA FILOSOFÍA CLÁSICA

Ubicar el aporte de Nonaka desde la tradición clásica nos permitirá valorarlo y comprender la vigencia de la *phronesis* en la dirección de instituciones, revitalizando la razón práctica. A la par que relato el lugar de la *phronesis*

⁶⁷ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 67.

⁶⁸ Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2011), p. 67.

⁶⁹ Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2011), p. 67.

en la filosofía aristotélico-tomista, como conocimiento y hábito, indico los engrarces con las propuestas del japonés: sus alcances y limitaciones.

Lo primero que debe afirmar toda buena gnoseología es que, a distintas realidades, distintos conocimientos. Así como la realidad es jerárquica –unos objetos son más complejos que otros– también lo es el conocimiento. Y, así como hay realidades universales y necesarias, las hay particulares y contingentes. A la primera corresponde un conocimiento teórico; a la segunda un conocimiento práctico. La razón conoce ambas realidades con distintos actos: unos intelectuales, otros prudenciales. El conocimiento teórico asume la experiencia y se eleva hacia los principios. Algunas ciencias son deductivas, es decir, deducen o prueban otros conocimientos desde unos principios evidentes, que así se ordenan y complementan mutuamente. En el caso del conocimiento práctico el fin es el principio. Se parte de lo que se pretende, de lo que se quiere, y desde ahí se van estableciendo los medios que se consideran factibles para realizar el fin, para hacerlo real y efectivo⁷⁰.

1) *Conocer en la práctica*

Partiendo de la abstracción –común a ambas racionalidades– en la razón teórica se diferencian tres actos del conocer: concepto, juicio y demostración o razonamiento. La razón práctica tiene a su vez sus propios actos: el concepto práctico, el consejo o deliberación, el juicio práctico y el precepto o imperio. Es importante distinguirlos porque mejorando cada acto se mejora el conocer práctico.

El *concepto práctico* consiste en el conocimiento del bien presente en lo real. “Lo propio de la razón no es sólo conocer la verdad, sino también el bien. Además, la razón cuenta con el precedente de la *cogitativa*, cuyos actos implican una *valoración* de lo sensible. La razón cuenta con la precedencia de esa potencia cognoscitiva sensible para concebir lo práctico”⁷¹. Así, lo sensible proporciona una primera estimación, que hay que considerar pero no como conclusiva⁷².

⁷⁰ Murillo, J.I. (2010), p. 52

⁷¹ Sellés, J.F. (1997), pp. 117-118. Cursivas en el original.

⁷² Los hallazgos de la inteligencia emocional y la neurociencia –véase, por ejemplo, Goleman, D. (2011)– resaltan la importancia de la valoración sensible en la actividad cognitiva: “para tomar una buena decisión, tenemos que aplicar sentimientos a los pensamientos” (p. 23). Estas investigaciones muestran cómo los procesos valorativos tienen un asiento fisiológico distinto al cognitivo (pp. 22-25).

El consejo sigue al concepto práctico. Discurre sobre las cosas sometidas a nuestro poder, no sobre lo que no puede ser de otra manera. Versa sobre el futuro, sobre lo que debe ser hecho, y en cuanto a él, sobre aquello que re-
 dunda en beneficio propio. Es darle vueltas a un asunto práctico para esclare-
 cerlo, es decir, ver posibles soluciones.

La comparación entre el concepto y la realidad corresponde al juicio. Re-
 alizamos juicios sobre verdades evidentes, pero también juzgamos de lo no en-
 teramente evidente, de lo probable, de lo que hemos discurrido en el consejo.
 Es el *juicio práctico*. Este juicio es de lo particular, contingente, posible y vero-
 símil. Así como la verdad necesaria se da en el juicio teórico, la verosimilitud
 concurre en el juicio práctico, y se refiere a lo operable y singular.

El *precepto* o *imperio* se describe como el acto que induce de modo pre-
 ciso a obrar. Es acto racional y no de la voluntad, porque lo propio de la razón
 es ordenar una cosa respecto de otra, y el precepto es así: prescribe hacer algo
 para alcanzar un fin. La razón que manda es la práctica, porque nadie ordena
 sobre lo teórico, sobre las cosas que no dependen de nosotros, las que no nos
 son factibles. El precepto es el acto de razón práctica superior, pues es el más
 cercano al fin pretendido.

En mi opinión, Nonaka ha incluido bajo la *phronesis* todos los actos de la
 razón práctica: concepto, consejo, juicio y precepto. 1) La aprehensión o con-
 ceptualización cuando afirma que una habilidad constitutiva de la *phronesis* es
 captar la esencia de las situaciones y entidades particulares. “Ver la esencia es
 la habilidad de entender intuitivamente la verdadera naturaleza y significado
 de la gente, cosas y eventos”⁷³. 2) La deliberación o consejo cuando afirma que
 la *phronesis* “es la habilidad para sintetizar un conocimiento universal con el
 conocimiento particular de una situación concreta”⁷⁴. 3) El juicio está explíci-
 tamente mencionado en la primera habilidad constitutiva de la *phronesis*: hacer
 juicios sobre la ‘bondad’. “Juzgar la bondad se refiere a la habilidad de discer-
 nir sobre qué es ‘bueno’”⁷⁵. 4) El precepto o imperio en el carácter claramente
 resolutivo y pragmático que posee la *phronesis*. La frase anterior termina así:

⁷³ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 58. Cabe notar que parece contradictorio que se llegue de
 forma intuitiva al cabal entendimiento de la esencia de las cosas. Según Aristóteles es la abstracción, no
 la intuición, la que capta la esencia de las cosas más allá de lo particular. En esta concepción de la intuición,
 Nonaka se nutriría de otras fuentes epistemológicas, quizá la procesal: para Whitehead es clave la
 prehension (“aprehensión no cognitiva”), véase Fariñas, G. (2011), p. 216.

⁷⁴ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 54.

⁷⁵ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 55.

“y actuar con base en ese juicio de acuerdo a la situación particular”. La ventaja de esta diferenciación en los actos del ejercicio del saber práctico es que permite mejorar su realización.

Es muy notable el fino análisis de Aristóteles al identificar los distintos actos del conocer práctico. No ocurre así con Nonaka, que, si bien identifica distintas habilidades que conforman la *phronesis*, no la descompone, como el Estagirita, en actos jerárquicos en relación con el conocer, en el que cada uno requiere del anterior. Cabe decir que hay correspondencia pero no correlación entre actos y habilidades. Quizá esto se deba a que no define el conocimiento como acto, tal como lo entienden los clásicos, sino como un proceso en el cual estarían las distintas actividades. Ahondar en esto nos desviaría del tema planteado.

En vista de lo anterior, cabe afirmar que una limitación de la propuesta de Nonaka reside en que, al no distinguir claramente los diversos actos cognitivos, se cierra a la posible identificación de prácticas que mejoren sus correspondientes hábitos. Más adelante, al identificar los actos volitivos relativos a los cognitivos, y sus virtudes y defectos, precisaré otra limitación de la propuesta del autor japonés.

2) *La mejora del saber práctico*

Si la clave de la vida biológica es crecer, la de la vida cognitiva y volitiva también lo es. El hábito es el crecimiento del intelecto y la voluntad. Es la ganancia en intensidad vital que se añade a la capacidad operativa, que potencia y abre nuevas posibilidades de acción. Se puede más porque se es más. A la mejoría de la inteligencia, tanto teórica como práctica, los clásicos la llaman simplemente hábito; a la de la voluntad, virtud. El hábito intelectual se define, a su vez, como “el perfeccionamiento intrínseco de la facultad o potencia espiritual del hombre llamada inteligencia, es decir, una perfección que *inbiere* en esa potencia haciéndola capaz de conocer más”⁷⁶.

No debe ser fortuito que Nonaka haya indicado que la *phronesis* exige el ejercicio de *abilities*, que podrían traducirse como habilidades, capacidades o aptitudes. La definición correspondiente en inglés es: “1 b. competencia en el hacer; 2. aptitud natural o destreza adquirida”⁷⁷. Cabe aventurar que Nonaka, como conocedor del ámbito organizacional, es consciente de que hay que es-

⁷⁶ Sellés, J.F. (2010b), p. 509.

⁷⁷ Merriam-Webster (2011). Subrayado propio.

pecificar las conductas que conducen al buen desempeño en un determinado quehacer y que se desean reforzar⁷⁸.

La inteligencia es una potencia pasiva no dotada de ninguna perfección cognoscitiva innata. No hay hábito natural alguno, son necesariamente adquiridos, desarrollados. ¿Cómo se adquieren e incrementan? Se causan por los actos. En la razón teórica, con *un solo* acto si este se topa con la *evidencia*⁷⁹. En la razón práctica no sucede así. Sus hábitos exigen repetición de actos para fijarse y aumentar. Así, uno es juicioso no por realizar un acto de juicio, sino que se va haciendo sensato, un juicio tras otro, hasta comportarse juiciosamente en todas las ocasiones.

Pero como pueden aumentar, los hábitos también pueden disminuir, hacerse menos efectivos. Si se incrementan con el ejercicio de actos, menguan con la omisión de ese ejercicio o por la realización de actos contrarios. Si intencionalmente se corta o suprime la deliberación propia del consejo práctico y enjuiciamos situaciones de forma apresurada, el hábito correspondiente no solo no crece sino que disminuye. La noción de los hábitos es muy importante para el ámbito del trabajo en organizaciones. Si bien el coeficiente intelectual puede ser relativamente fijo en las personas, no así los hábitos del razonamiento práctico. Siempre cabe ser más deliberativo, juicioso y prudente. Y como crecen con la práctica, la adquisición de experiencia es clave, tal como Nonaka ha hecho ver al tratar sobre la *phronesis*. Paso a la descripción de los hábitos de la razón práctica: conceptual práctico, del consejo para el bien, juicio práctico o sensatez, y propiamente el de *phronesis*.

El *conceptual práctico* es el hábito por el que mejoramos el acto con el que concebimos el bien. Permite advertir como buenas las realidades naturales y las posibles artificiales. En el caso de las artificiales, posibilita engendrar bienes factibles: concibe los medios buenos en orden a un fin. Aún no los valora ni compara, solo los discierne.

⁷⁸ En los cuatro últimos lustros se ha destacado en el mundo organizacional la noción de competencias, definidas como “comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función”. Cardona Soriano, P. y Chinchilla Albiol, M.N. (1999), p. 3. Incluyen conductas del razonamiento práctico tales como la resolución de problemas, desglosada en: identificación rápida de las causas de los problemas y los puntos clave para su resolución; distinción de los factores relevantes de una situación y saber ponderar su importancia; y capacidad de síntesis para tomar decisiones. Véase Cardona Soriano, P. y Chinchilla Albiol, M.N. (1999), pp. 3-5. Cabe establecer un paralelo entre estas conductas y los respectivos actos de la razón práctica, asunto que escapa al objetivo del presente trabajo.

⁷⁹ “Por ejemplo, el *hábito abstractivo* se forma con un solo acto de abstraer. Así, desde que un niño forma tal hábito, se da cuenta –hábito– de que ha abstraído, puede hacerlo cuando quiera y sobre la realidad que quiera”. Sellés, J.F. (1997), p. 128, nota 11. *Cursivas en el original.*

El hábito del *consejo para el bien*, o *eubulia*⁸⁰, permite darnos cuenta de las deliberaciones realizadas, sopesando el bien presente en los diversos medios apropiados para conseguir un fin. Facilita evitar la proliferación de consejos infundados. La *eubulia* “permite atender a lo que es común a un determinado tipo de sucesos, y conocer y asimilar las experiencias que otros han tenido ante situaciones similares; y conocer y asimilar los principios generales que deben tenerse en cuenta para toda acción o para acciones de un tipo genérico dado”⁸¹.

El hábito del *juicio práctico*, llamado por el Estagirita *synesis* o sensatez, es el que nos permite juzgar bien en la acción. Habilita para conocer la validez de nuestros juicios prácticos. Sin este hábito nos daría lo mismo afirmar que ‘el hormigón es bueno para construir’ que ‘el barro es bueno para edificar’. Ambos juicios son verdaderos, pero el primero es más verosímil, probable, factible. Este hábito cuenta con la experiencia, y se fragua a base de repetir actos judicativos certeros. Es *mejorable*, y se acrecienta al ir descubriendo entre varias posibilidades la más buena, no la mejor teóricamente, sino la más factible en esta situación práctica⁸². Esta idea es asumida por Nonaka cuando afirma que los líderes prudentes “usan su percepción de los detalles para ‘ver’ o ‘sentir’ los problemas de sus organizaciones como solubles dentro de las restricciones locales”⁸³. La ausencia de este hábito conlleva indecisión y su vicio sería hacer del sujeto un irresoluto.

Posterior a los precedentes es el hábito de *prudencia* o *phronesis*. Corresponde al último acto de la razón práctica, el precepto o imperio. Etimológicamente deriva de la voz latina *prudencia*, a su vez vinculada con *providencia*, de *procul videre*, ver desde lejos, fijarse en el fin lejano que se intenta, ordenando a él los medios oportunos, y prever las consecuencias. Es hábito que anticipa el porvenir, que presupone el fin pretendido⁸⁴, y que mueve a actuar para realizar los medios justos que conducen a ese fin. Del mismo modo, No-

⁸⁰ Eubulia es el nombre que Aristóteles usa para este hábito. Etimológicamente proviene de *eu*, bien, y *boulesis*, voluntad. Significa querer bien, no porque este hábito quiera algo, sino porque sin él la voluntad dejaría de querer un determinado bien. Otros lo traducen como buena consejera.

⁸¹ Vázquez-Dodero, J.C. (1993), p. 5.

⁸² Sellés, J.F. (1997), p. 139. Herbert Simon aseguraba que el hombre de empresa (*administrative man*) buscaba soluciones satisfactorias o “suficientemente buenas”, a diferencia del modelo de hombre economicista (*homo economicus*), que pretendía conseguir lo máximamente útil. Véase Simon, H. (1997), p. 119.

⁸³ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), pp. 54-55.

⁸⁴ “No incumbe a la prudencia imponer el fin de las virtudes morales, sino solo disponer los medios”. *Suma Teológica* II-II, q. 47, a. 6, co.

naka afirma que la *phronesis* nos permite anticipar un futuro y decidir los medios para materializarlo⁸⁵.

Si bien la prudencia empieza conociendo, lo importante es que concluye mandando. Es una virtud *preceptiva*. Y este es otro aspecto que vale resaltar de Nonaka en relación a la *phronesis*. Su vivencia es fundamental para quienes tienen responsabilidades de mando, dirección o gobierno: dirigentes políticos, empresarios, directivos, líderes comunales, etc. En palabras del autor japonés, la “*phronesis*, en este sentido, es menos un *tipo* de conocimiento y más un *modo* de conocer y actuar que es esencial para un liderazgo efectivo”⁸⁶.

Tomás de Aquino define la prudencia como “la virtud que dispone a la razón práctica a discernir en toda circunstancia nuestro verdadero bien, y elegir los medios para realizarlo”⁸⁷. La prudencia media entre los hábitos intelectuales y los morales. No es posible poseer virtudes morales sin la prudencia y tampoco cabe esta virtud sin aquéllas, pues la ética de las virtudes es la materia sobre la que ésta versa. La prudencia es necesaria para vivir bien, porque nos perfecciona en nuestro modo de actuar. Esta idea ya estaba presente en Aristóteles y es bien asumida por Nonaka cuando afirma que la *phronesis* es el carácter de un buen hombre⁸⁸. Para tener buenos juicios, decidir y actuar con prudencia, hay que ser bueno. Y cabe enfatizar que el hombre se hace bueno ejerciendo la prudencia.

No es prudente el que mucho delibera sin actuar, sino quien manda que se realice la acción. Es decir, después de decidir, actúa, se pone a hacer lo que es bueno y debe hacerse sin retraso. Nonaka cita al fundador de Honda sobre el particular: “la acción sin filosofía es un arma mortal; la filosofía sin acción no tiene sentido”⁸⁹.

¿Cómo se desarrolla el hábito de la prudencia? En y con la práctica: esforzándose por realizar actos prudentes. Se aprende a ser prudente ejercitándose en ello, mejorando cada vez más. En caso de equivocación, cuando se corrige el modo de actuar. Razón *recta* es razón *correcta*, que se va corrigiendo. De este modo la razón práctica incrementa su saber. “¿Por qué podemos corregir nuestro modo de actuar? Porque disponemos de ese hábito por el que

⁸⁵ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 58.

⁸⁶ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 244. Cursivas en el original.

⁸⁷ *Suma Teológica* I-II, q. 57, a. 4, co.

⁸⁸ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 57.

⁸⁹ Citado por Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 60.

nos damos cuenta de nuestros actos. Al conocerlos distinguimos, por ejemplo, entre el que dice respecto de un asunto concreto ‘voy a ser un poco astuto’ y el que dice ‘voy a ser leal’. Tras distinguirlos, uno corrige el primero y se ciñe al segundo, con las consecuencias que ello conlleva en la práctica”⁹⁰. Nonaka viene a coincidir con este razonamiento al afirmar que la experiencia es clave para adquirir la *phronesis*. Las organizaciones contribuyen al desarrollo de la *prudencia* en sus líderes si le proveen de oportunidades de un aprendizaje de calidad, especialmente en la práctica⁹¹.

Y como la prudencia se aprende en la actuación misma, es muy aconsejable consultar al hombre que ejercita la prudencia, al prudente, al que va por delante en esa virtud⁹². Este punto no ha sido suficientemente destacado por Nonaka. Quizá lo da por supuesto por la tradición japonesa de conceder un sitio preferente a las personas mayores y con experiencia.

Por lo afirmado, es posible realizar una distinción importante entre el saber técnico (*techné*) y la prudencia (*phronesis*), ambos conceptuados por Nonaka como conocimiento tácito⁹³. Se distinguen en cuanto que la técnica perfecciona la obra externa, mientras que la prudencia mejora al hombre que obra. “La perfección de la inteligencia para acertar en orden al bien integral del hombre es la *prudencia*, mientras que el hábito que perfecciona la acción del hombre en cuanto productiva es el *arte* o *técnica*”⁹⁴. El arte es el del artesano para la correcta realización técnica de su oficio, lo cual no exige necesariamente la prudencia. En un ejemplo extremo, podría decirse de un ladrón que ejerce su oficio con solvencia, con arte, pero no lo hace con prudencia sino con astucia. No sería virtuoso sino habilidoso porque no busca el bien de hacerse mejor, ni el de los demás. En el plano empresarial ocurre lo mismo. “El hombre no es separable de sus acciones. Sacar adelante una empresa no se reduce a poner en marcha algún tipo de racionalidad productiva [*techné*], sino que consiste en lograr que todos los que en ella participan puedan encontrar allí un camino de mejora personal, que les haga mejores de lo que son [*phro-*

⁹⁰ Sellés, J.F. (1997), p. 141. Cursivas en el original.

⁹¹ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), pp. 57-58.

⁹² Por esta idea, en muchas instituciones se establece como práctica habitual y conveniente el recibir orientación y consejo de un asesor académico, un guía espiritual, un preceptor, un orientador familiar, etc. En las empresas, es cada vez más frecuente para este menester la figura del *coach* y del mentor.

⁹³ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 53.

⁹⁴ Murillo, J.I. (2010), pp. 53-54. Cursivas en el original.

nesis]⁹⁵. Cabe concluir que la prudencia está estrechamente relacionada con la perfección humana, y ésta con el bien: es bueno para el hombre lo que le perfecciona, lo que le hace crecer en sus potencias racionales: la inteligencia y la voluntad: conocer más y querer mejor.

Nonaka ha apreciado este aspecto esencial de la prudencia: tiene que ver con el bien. Inicialmente ejemplificó la bondad como lo que requiere el cliente en un producto o servicio. Es decir, limitaba el juicio práctico de valor de bien como el apreciado por el cliente. Esto tiene el peligro de hacerlo dependiente de un contexto, de una subjetividad. No es ético proveer al cliente de todo lo que quiere. Programas televisivos que fomentan la violencia tienen mucha audiencia pero no son un bien. Afortunadamente, el autor japonés es consciente del peligro de la subjetividad de los bienes particulares y propone como guía final para la prudencia un bien más amplio: el bien común. Inicialmente lo refiere como lo que es bueno para el todo⁹⁶. Posteriormente lo relaciona con la búsqueda de la excelencia. “Al final, la meta última tanto para los individuos como las organizaciones debe ser la búsqueda incansable de la excelencia. En efecto, MacIntyre vislumbra como la meta final de la práctica la obtención de ‘estándares de excelencia’, idea que además puede conseguirse en Aristóteles⁹⁷. Y es así como Nonaka propone otro modo de cultivar la *phronesis*: a través de la búsqueda incansable de la excelencia, de la calidad en lo que se hace. “La *phronesis* es adquirida a través del esfuerzo por perfeccionar el propio oficio, lo que le hace a uno un artesano virtuoso⁹⁸”.

Cabría, sin embargo, identificar una omisión en el autor japonés. Para Nonaka el bien obtenido es fundamentalmente externo: perfección, excelencia, obra de calidad producida por el artesano excelso; pero opino que no queda claro el bien interno. En la propuesta clásica, está claro que el bien obtenido por la virtud es en primer lugar el intrínseco: la mejora del hombre. El bien extrínseco suele acompañarle pero no necesariamente es así, ya que en la consecución de la obra buena concurren muchos factores: el trabajo de los demás, los insumos materiales de calidad y la información requerida, entre otros. Hay en Nonaka un énfasis en la *phronesis* como conjunto de habilidades para lograr el bien común (externo), minusvalorando su aspecto de virtud tal y

⁹⁵ Martínez-Echevarría, M.A. (2011), p. 147.

⁹⁶ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 56: *what is good for the whole*.

⁹⁷ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 57. Se refiere al libro de MacIntyre: *After Virtue: A Study on Moral Theory*, de 1984.

⁹⁸ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 53. Véase Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2011), p. 62.

como la entiende la tradición aristotélica-tomista. Acudiendo a las enseñanzas del Estagirita, estaríamos en la distinción entre acción y producción, entre *praxis* y *poiesis*⁹⁹. El hombre no produce en exclusiva, fundamentalmente actúa. La acción queda dentro de uno mismo, con ella uno se hace a sí mismo, se puede hacer mejor. Pienso que la minusvaloración¹⁰⁰ por parte de Nonaka del perfeccionamiento del hombre por la *phronesis* queda más en evidencia al tratar el siguiente tema: el uso de la voluntad y su mejora por la virtud en el ejercicio de la *phronesis*. Y es que “la prudencia *no está simplemente en el entendimiento*, como el arte; conlleva (...) la aplicación a la obra, y esto incumbe a la voluntad”¹⁰¹.

3) *Un puente hacia la voluntad: de la verdad conocida al bien deseado*

La tradición clásica siempre ha afirmado que, junto a la capacidad o potencia cognitiva, el hombre tiene otra potencia que es la voluntad. De forma que inteligencia y voluntad, conocer y querer, son facultades propias de todo ser humano. Así como la razón apetece la *verdad*, la voluntad tiene como objeto el *bien*. La razón, tanto especulativa como práctica, presenta a la voluntad los bienes que ha de querer¹⁰². Es decir, la voluntad siempre necesitará a la razón para que le muestre los bienes, tanto teóricos como activos. Ella es *ciega* y necesita *luces*¹⁰³. Se moverá tras los bienes que la razón conozca como tales. Si se mantienen en el plano especulativo, serán bienes simplemente deleitables. Si propone un bien para la acción, requerirá de la razón práctica para su movimiento tras ese bien que es también fin¹⁰⁴. En la actividad empresarial estamos siempre ante fines para la acción. Nonaka propone como fin último la excelencia empresarial. “Al final, la meta definitiva tanto para individuos como

⁹⁹ “Lo que puede ser de otra manera es tanto lo operable *-poietón-* como lo ágil *-praktón-*, distintas son por tanto la producción y la acción”. *EN* 1140a 1-2.

¹⁰⁰ Vale repetir lo que ya cité sobre su síntesis en qué consiste el prudente: “es el carácter personificado del buen hombre”. Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 57.

¹⁰¹ *Suma Teológica* I-IIae, q. 47, a. 1. Cursivas en el original en castellano.

¹⁰² Tomás de Aquino afirma que la verdad del entendimiento práctico es el bien que es el fin de la operación. “El bien es lo primero que se alcanza por la aprehensión de la razón práctica, ordenada a la operación; porque todo agente obra por un fin, y el fin tiene razón de bien”. *Suma Teológica* I-IIae, q. 94, a. 2.

¹⁰³ Afirma el adagio clásico ‘*nihil volitum nisi praeognitum*’: nada se quiere que no se conozca previamente.

¹⁰⁴ “El objeto de la voluntad es el bien y el bien tiene razón de fin. Y el fin se da tanto en la contemplación como en la acción. Y por eso, la voluntad no sólo se refiere a la parte activa, sino también a la contemplativa”. Tomás de Aquino, *In I Sententiarum*, d. 3, q. 4, a. 1, ad 6.

para organizaciones debe ser la búsqueda incansable de la excelencia”¹⁰⁵. Es un fin atractivo y noble, pero que exige una concreción pragmática según la circunstancia de cada empresa, que exige la conceptualización de la situación, la identificación de los medios más o menos verosímiles, el juicio valorativo sobre los más idóneos y el imperio de su implantación. Este es el rol de la razón práctica en la voluntad. A la par que la impera, la necesita. La razón sin la voluntad es *paralítica*.

Los clásicos indicaban que la voluntad siempre debe seguir a la razón en general y a la práctica en particular. Cuando esto no ocurre se abre la puerta al error teórico o práctico. La voluntad debe corresponder con un acto específico a cada acto de la razón práctica. El primer acto racional práctico es el *concepto práctico*. A este acto sigue el acto voluntario de *aceptar*. A la *deliberación* corresponde el *consentir*. Al *juicio práctico* le acompaña la *decisión*. Al *precepto* – propio acto de la prudencia– debe seguir el *uso activo* de la voluntad. “Estos actos, que son operaciones inmanentes, posibilitan y dan origen a la acción transitiva humana, que es productiva, temporal, con movimiento, etc.”¹⁰⁶. Tenerlos en cuenta ayudará a estar advertidos del rol que corresponde a la voluntad en la correcta ejecución de lo indicado en la prudencia. Paso a describirlos y a precisar las debidas condiciones de su puesta en acto, así como los posibles errores prácticos.

El primer acto racional práctico es el *concepto práctico*, con el cual concebimos las cosas naturales o artificiales como bienes. La voluntad debe corresponder aceptando o queriendo esos bienes en su conjunto. Debemos estar abiertos a la realidad, atentos a los distintos bienes asequibles a nuestra acción. El error de la voluntad puede consistir en el cierre a la realidad, por indiferencia o por soberbia autosuficiente. Nonaka asigna a la prudencia la habilidad de juzgar la bondad que exige saber “discernir sobre qué es bueno”¹⁰⁷. Y para ello recomienda que el líder tenga formación humanística, que adquiera una cultura filosófica, histórica, literaria y artística, que fomente la comprensión de las situaciones históricas y sociales. Esto le facilitará la apertura a los distintos bienes, no solo a los que suelen estar presentes en la actividad pragmática empresarial. Pero este cúmulo de conocimientos no hace totalmente inmune a la voluntad de errar y hasta quizá lo fomente; por ejemplo, por la

¹⁰⁵ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 57. Para una valoración de este fin organizacional puede verse Fariñas, G. (2013), pp. 96-108.

¹⁰⁶ Sellés, J.F. (2010b), p. 295.

¹⁰⁷ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 55.

soberbia: una autosuficiencia que se cierre a bienes distintos de los ya conocidos por considerar que los conocimientos poseídos y las experiencias vividas son suficientes. Me parece que aquí hay una limitación de la propuesta de Nonaka.

El segundo acto es la *deliberación* o consejo. Es el conocimiento de los medios conducentes al fin práctico. Por medio de ella valoramos los *pros* y los *contras* de cada una de las alternativas prácticas de que disponemos ante nuestros proyectos de acción. La voluntad debe consentir en esta deliberación. De aquí proviene la máxima medieval: '*primo assensus; secundo consensus*': después de asentir o aceptar que el bien existe se debe consentir en él. El hábito del *consejo para el bien* o *eubulia* exige estudio de los asuntos entre manos, muchas veces laborioso y dilatado en el tiempo. La voluntad debe consentir con perseverancia y diligencia. Y en algunas oportunidades deberá poner los medios para aconsejarse.

El error práctico contra el consentimiento es la interrupción prematura de la deliberación. Se hace por motivos infundados, tales como caprichos o apetencias sensibles fáciles de satisfacer, o por soberbia. Quien obra con precipitación no respeta la capacidad de su razón, sino que prescinde en buena medida de su servicio. El que se precipita en la deliberación racional se inclina al consentimiento de la voluntad sin esperar el juicio sopesado de su razón práctica¹⁰⁸. Cabe también el error contrario de la curiosidad, que lleva a dedicar a la deliberación más tiempo del necesario. De ordinario la vanidad está en la raíz de ese vicio¹⁰⁹.

Nonaka distingue en el ejercicio de la *phronesis* la habilidad de captar la esencia de las situaciones y entidades particulares. Esto conlleva diversos actos de deliberación. El japonés ilustra con prácticas de empresas japonesas que ayudan a captar lo esencial de cada problema¹¹⁰. Pero no anticipa la posibilidad de que cualquiera de estas prácticas se realice de forma inadecuada por fallos en la voluntad. Identificar la virtud que corresponde al consentimiento de un esfuerzo de estudio continuado en el tiempo ayudaría a disminuir el error en

¹⁰⁸ Sellés, J.F. (2010b), p. 296.

¹⁰⁹ "Hay personas que desean saber solo por saber, y eso es curiosidad; otras, para alcanzar fama, y eso es vanidad; otras, para enriquecerse con su ciencia, y ese es un negocio torpe; otras, para ser edificadas, y eso es prudencia; otras, para edificar a los demás, y eso es caridad". Tomás de Aquino, *Super I ad Corinthios*, cap. 8, lect. 1.

¹¹⁰ Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2011), pp. 63-64.

exceso o en defecto, y complementaría la propuesta de Nonaka. Santo Tomás de Aquino la llamó *studiositas*¹¹¹.

Otro problema que suele ocurrir en el acto de la deliberación o consejo vendría dado por una suerte de democracia cognitiva: todas las opiniones valen igual. Contra el igualitarismo advertía Séneca que “las opiniones no debían ser contadas sino pesadas”¹¹². En la síntesis de los diferentes puntos de vista deben ser considerados la calidad de los mismos y de quien los emite. En la empresa no se suelen tomar decisiones por la vía democrática –la opción más votada– sino por otros criterios: económicos, de eficiencia, pragmáticos, legales, etc. En Nonaka habría que acudir a su noción de conocimiento como justificación social para conseguir una guía de peso: la justificación se hace en interacción. Es decir, sería la práctica la que confirmaría la calidad de un punto de vista, pero este es un criterio *ex post*, y en la empresa hay muchas decisiones que deben orientar la acción *ex ante*, aunque sea a modo de hipótesis. Ciertamente, en la realidad de la razón práctica solo es posible alcanzar certezas y opiniones. Y unas serán más verosímiles que otras según la calidad teórica y práctica del que las emita. Abdicar de la propia deliberación, amparado en la decisión de la mayoría, sería consecuencia de cobardía o de pereza, ambos defectos de la voluntad.

El tercer acto de la razón práctica es el *juicio práctico*, por el que se destaca un bien sobre el resto. El acto de la voluntad que sigue al juicio práctico es la *elección* o *decisión*. Después de haber juzgado, destacado racionalmente como mejor, más conveniente, una posibilidad entre varias acerca de lo que se debe hacer, pasamos a elegirla, a decidirnos por ella¹¹³, a quererla destacándola sobre las demás. Del juicio de la razón se pasa a la elección de la voluntad.

La toma de decisiones es un tema ampliamente tratado en la literatura de la gestión empresarial¹¹⁴, pero su enfoque es mayoritariamente racional. Por ejemplo, se identifican los sesgos cognitivos¹¹⁵ que pueden inducir la elección de opciones inadecuadas. Esto es muy valioso pero es más propio atribuirlo al juicio práctico, que es un acto racional. Menos se ha estudiado el as-

¹¹¹ Un tratamiento amplio de esta virtud se consigue en Vázquez Ramos, D. (2009).

¹¹² Citado por Ayllón, J.R. (2001), p. 94.

¹¹³ Decidir algo es decidirse. Parece que este verbo resalta el acto personal voluntario, libre, mejor que el verbo elegir cuyo reflexivo –elegirse– no conserva el mismo significado.

¹¹⁴ Entre otros textos pueden consultarse: Pfeffer, J. y Sutton, R.I. (2006) y Davenport, T.H. (2009).

¹¹⁵ Hammond, J.S.; Keeney, R.L. y Raiffa, H. (2006) y Kahneman, D. (2012).

pecto volitivo, que es esencial, ya que la decisión es un acto de la voluntad y no de la razón, aunque ambas estén en relación. “El objeto de la *decisión* es el *bien*, no la verdad. Por tanto, estamos ante un acto de la *voluntad* y no de la razón, pero de la voluntad en la medida en que ésta sigue a la *razón práctica*”¹¹⁶.

Otro tema debatido por varios autores es el rol de la libertad en las decisiones. Si se asume la elección como acto de la razón cabe aventurar que no hay libertad, ya que se elige lo juzgado y esto sería fruto de un acto necesario, aunque pueda estar equivocado. Así, habría error de juicio pero no de la elección, y ésta siempre sería necesaria, no libre. Sin embargo, la experiencia demuestra que tras buenos juicios no siempre hay decisiones acertadas. Esto se debe a que es un acto voluntario, que es decir libre. La voluntad, ante el medio que el juicio práctico presenta como más verosímil –y por ende más bueno– para llegar a un determinado fin, siempre puede elegir otro medio o no escoger ninguno, que también es decidir. Al ser la voluntad la que decide, el error práctico lo comete ella, porque ha elegido un medio improcedente, puesto que no conduce al fin, al menos del modo más verosímil, que es decir más adecuado. Esta improcedencia en la elección puede estar causada por desórdenes en la voluntad, afines al capricho o la vanidad¹¹⁷. Tienen mucha importancia las pasiones desordenadas en este tipo de errores. Ya afirmaba Dante: “un mal amor me hizo ver recto el camino torcido”¹¹⁸.

En la razón práctica el ofuscarse personalmente acarrea acertar mucho menos en la acción práctica, porque la razón no es capaz de una completa evidencia en lo que intenta esclarecer. Si uno se aferra con obsesión a una posible alternativa lo puede hacer más por certeza subjetiva que por claridad objetiva. En esa incorrecta certeza la persona decide apresuradamente acerca de lo que no es enteramente evidente, lo hace por voluntarismo¹¹⁹. Por su enfoque cognitivo, cabe afirmar que Nonaka resalta la inteligencia racional y deja de lado la inteligencia emocional, especialmente en la buena gestión de las propias emociones.

El acto de la voluntad del precepto o imperio, último acto de la razón práctica, es la puesta al uso, el llevar a término la decisión. Por ser el acto con manifestación externa es el más evidente. Las virtudes que ayudan a este acto

¹¹⁶ Sellés, J. F. (2010b), p. 286. Cursivas en el original.

¹¹⁷ Sellés, J.F. (2010b), pp. 285-286.

¹¹⁸ Citado en Ayllón, J.R. (2001), p. 97.

¹¹⁹ Sellés, J.F. (2000), p. 63.

son la laboriosidad y la diligencia¹²⁰. Diligencia proviene de *diligo*, amar en latín. Es decir, la voluntad quiere –y quiere bien: ama– solo cuando pone en práctica lo que la razón le indica. El no hacer lo decidido, o el efectuarlo de manera defectuosa, son faltas contra las virtudes de la laboriosidad y la diligencia: pereza e inconstancia, quizá por desamor.

En resumen, la voluntad es causa del error práctico en cada uno de los actos de la razón práctica. En el concepto práctico, al no admitir los bienes que la razón le presenta. En la deliberación cuando la interrumpe prematuramente por motivos infundados. En el juicio práctico cuando no se decide por ninguna opción, o cuando consiente a lo que no se ha deliberado o aconsejado y opta por un medio improcedente. En el precepto, cuando no impera a las demás facultades a poner en práctica lo decidido en el momento correspondiente, o cuando lo hace sin la necesaria diligencia. Cabe concluir que el verdaderamente prudente discurre y actúa tras el bien común no solo porque ha crecido en la potencia cognitiva (hábitos intelectuales), sino porque también ha desarrollado más su voluntad (virtudes morales).

A continuación se presenta un esquema de los actos de la razón práctica, con los correspondientes actos voluntarios, así como las virtudes o condiciones que lo facilitan y los defectos o vicios que lo dificultan.

¹²⁰ “*Ser diligente e inteligente*. La diligencia hace con rapidez lo que la inteligencia ha pensado con calma. La prisa es una pasión de necios: como no descubren el límite, actúan sin reparo. Por el contrario, los sabios suelen pecar de lentos, pues una mirada atenta obliga a detenerse. A veces lo acertado de una observación se malogra por negligencia al actuar. La diligencia es la madre del éxito. Mucho consiguió quien no dejó nada para mañana. Correr despacio es el augusto lema”. Gracián, B. (1998), n. 53. Cursivas en el original.

Acto razón práctica	Acto de la voluntad	Virtud o impulsor	Vicio o freno
Concepto práctico	Aceptar	Formación intelectual Humildad	Falta de cultura Soberbia
Deliberación	Consentimiento	Humildad Estudio Aconsejarse	Interrupción prematura por apetencias sensibles o soberbia Dilatar la deliberación por curiosidad o vanidad 'Democracia cognitiva' buscada a veces por temor a equivocarse o pereza
Juicio práctico	Decisión	Fortaleza Templanza	Miedo y otros sesgos emocionales. Pasiones desordenadas
Precepto o imperio	Uso activo	Laboriosidad Diligencia	Falta de amor por lo que se hace Pereza e inconstancia

Cuadro 1: Correlación de actos y factores positivos y negativos para su ejercicio
Fuente: elaboración propia.

Nonaka ha advertido que en la justificación social del conocimiento puede haber errores cognitivos por sesgo de los intereses personales¹²¹, intereses que pueden discrepar por las diferentes biografías de los interesados. Cabe resaltar que los errores de la razón teórica son menos proclives a este sesgo porque, a diferencia de la razón práctica –el conocer para hacer–, en la teoría –el conocer por conocer– la decisión carece de interés, y así la posibilidad de error es menor. Pero siendo la dirección y la gestión empresarial actividades eminentemente prácticas, el interés personal tiene mucho peso, tal como reconoce Nonaka. Ahora bien, el autor japonés, fiel a su lógica cognitiva, se mantiene en la esfera intelectual. Si para la construcción de su teoría se abriera a la dimensión volitiva podría advertir otras fuentes del error, sin duda más frecuentes en la actividad empresarial, que es decir acción humana. En el caso de los intereses personales, no solo por diferentes visiones sino por egoísmo de los interesados.

¹²¹ Nonaka, I. y von Krogh, G. (2009), p. 640.

Para los clásicos, la *phronesis* o prudencia es hábito intelectual y a la vez virtud moral por cuanto juzga de lo conveniente para la vida buena del hombre no de una manera abstracta sino imperando en la acción concreta de acuerdo con las circunstancias. Precedida de los actos intelectuales del concepto práctico, el consejo y el juicio, corresponde a la prudencia mandar a la voluntad presentándole los bienes que le son propios, ayuda sin la cual estos serían inasequibles. Esos bienes tienen un carácter terminal: son fines a alcanzar con la acción. “Aquello que es lo primero apetecible, es el fin del cual comienza la consideración de la razón práctica”¹²². Suelen estar articulados: fines que son medios para otros fines.

Nonaka asume la articulación de medios y fines con el ejemplo de la lógica discursiva de dos empresas automotrices japonesas en la búsqueda de razones últimas para la acción¹²³. En Toyota tienen el método “pregunte cinco veces por qué” para llegar al fondo de lo que motiva determinadas decisiones. En Honda discurren por tres niveles, siendo el último el de las razones existenciales de lo pragmático, de los “para qué” realizar una acción específica. Indudablemente llegar a las razones últimas de una acción es un motivo más para emprenderla, pero es necesario que la voluntad ponga en práctica lo decidido. Ya lo afirma la sabiduría popular: *del dicho al hecho hay un trecho*, el de la acción.

La tradición aristotélico-tomista ha propuesto un fin último que no es fijado por la razón teórica sino por un saber mayor, al que la voluntad siempre sigue de forma natural, y es la *felicidad*¹²⁴. Nonaka, siguiendo esta tradición, también ha dado un lugar preferente a la felicidad. Es un bien intrínseco, bien en sí y por sí, no medial¹²⁵. Es más, sería el fin definitivo de la acción humana, individual y colectiva: “la búsqueda de la excelencia e ideales es en definitiva la búsqueda de la felicidad humana”¹²⁶. Fin que se persigue para todos los miembros de la empresa “guiados por sus propias creencias, sueños compartidos, y una visión incansable para crear valor único dirigido a la felicidad en la comunidad y luego beneficiarse”¹²⁷. Propósito que debe también alcanzar a los clientes en el modo específico de una empresa que brinda soluciones a sus necesidades. “La expansión de nuestra compañía no es solo un medio para con-

¹²² Tomás de Aquino, *In Libros De Anima*, l. III, lec. 15, n. 4.

¹²³ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 32.

¹²⁴ *Suma Teológica* I-IIae, q. 69, a. 1, co.

¹²⁵ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 57.

¹²⁶ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 245.

¹²⁷ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 243.

tribuir a la felicidad de nuestros trabajadores y accionistas. El propósito de nuestra existencia es hacer a los clientes felices aportándoles buenos productos”¹²⁸.

CONCLUSIONES

Nonaka está impulsando un área de reflexión valiosísima en el mundo de la empresa, al incorporar el estudio y la puesta en uso de la racionalidad práctica en general, y de la *phronesis* en particular, al liderazgo de la empresa basada en el conocimiento. Entre varios académicos hay inconformidad con la pertinencia de las investigaciones y de los hallazgos alcanzados por las ciencias organizacionales¹²⁹. Algunos explican esta incongruencia entre la teoría y la práctica por el énfasis en la racionalidad teórica que ha asumido la ciencia social y su método. Sostienen dos de sus críticos que la mayoría de las teorías de la gestión de empresas son incapaces de capturar la lógica de la práctica debido a que se han desarrollado en el marco de la racionalidad científica y no logran conectar con la práctica organizacional ni con sus participantes¹³⁰. Como alternativa proponen usar la razón práctica como enfoque y metodología¹³¹. Es un campo nuevo y prometedor, pero que entraña dificultad porque nunca podrá alcanzar el rigor y la coherencia que acostumbra a tener la ciencia. En parte, porque su tema de estudio es lo pragmático y contingente, siempre contextual y afectado por la subjetividad¹³².

La *phronesis* tiene un rol protagónico en la razón práctica. Desde los clásicos, especialmente en la tradición aristotélico-tomista, ha sido considerada como virtud clave para los dirigentes. Afirmaba el Aquinate que “tanto más conviene tener razón y prudencia cuanto más se participa del gobierno”¹³³. Es un hábito apegado a la realidad práctica. El prudente sabe que gobernar es mejorar lo que hay: partir de lo que existe, con el claro ideal de alcanzar lo mejor de lo posible. Quizá por eso afirmaba Gracián “que nos enseñen los sa-

¹²⁸ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 92. Cita al presidente de Toyota. Este propósito puede parecer jactancioso para una empresa. Se amplía este tema en Fariñas, G. (2011), pp. 301-304, y Fariñas, G. (2013), pp. 96-108.

¹²⁹ Sandberg, J. y Tsoukas, H. (2011), p. 338.

¹³⁰ Sandberg, J. y Tsoukas, H. (2011), p. 339.

¹³¹ Sandberg, J. y Tsoukas, H. (2011) y Flyvbjerg, B. (2001).

¹³² Flyvbjerg, B. (2001), pp. 1-5.

¹³³ *Suma Teológica* II-II, q. 47, a. 12.

bios pero nos gobiernen los prudentes”¹³⁴. En esta tradición se sitúa Nonaka al considerar a la prudencia la guía e impulsora de la empresa sustentada en el conocimiento.

Aunque haya correspondencia entre los actos y hábitos del conocer práctico y las habilidades que Nonaka asigna a la *phronesis*, cabe resaltar que falta correlación. Los actos identificados por Aristóteles son jerárquicos: van de un menor a un mayor conocer. Atender a esa jerarquía y a esa dependencia es clave para la mejora del saber práctico: cuidar cada uno de los actos implica una mayor verosimilitud y un mejor proceder tras bienes y medios más adecuados para el fin deseado.

Puesto que la *phronesis* es hábito intelectual pero también virtud moral, es importante entender el uso de la voluntad en los distintos actos de la prudencia. La irresolución o los sesgos emotivos en las decisiones y la falta de diligencia en la ejecución son errores voluntarios no intelectuales. Se aprecia en Nonaka, como en muchos estudiosos de la dirección y gestión empresarial, una visión reductiva de la acción personal. Entender la praxis humana, y por tanto la práctica empresarial, como exclusivamente sustentada en el conocimiento, deja de lado la otra potencia humana en la acción: la voluntad. Quizá lo sesga la preeminencia y la autonomía de la razón: así, la acción, la voluntad, seguirá al buen conocer. Es el mito optimista de la Ilustración.

La justicia, la fortaleza y la templanza acompañan a la prudencia como las virtudes cardinales que perfeccionan la voluntad. Y, derivadas de ellas, hay otras virtudes específicas para el líder empresarial: magnanimidad y audacia, confianza y constancia. Es mi deseo que Nonaka o sus discípulos *crucen el puente* de la inteligencia a la voluntad de la mano de la *phronesis* y concluyan, como los clásicos, en la importancia de las virtudes morales, a la par que propongan prácticas que permitan su uso y desarrollo en la empresa creadora de conocimiento. No es un tema insignificante para las organizaciones. Platón pone en labios de Sócrates, en su *Apología*, la siguiente afirmación: “la virtud no viene de las riquezas, sino por el contrario, que las riquezas vienen de la virtud, y que es de aquí de donde nacen todos los demás bienes públicos y particulares”¹³⁵.

Es loable el intento de Nonaka de dar sustento teórico a sus trabajos, de buscar explicaciones conceptuales a las realidades prácticas que ha observado

¹³⁴ Citado en Fernández Aguado, J. (2004), p. 35.

¹³⁵ Platón, *Apología de Sócrates*, p. 69.

en todo lo referente al conocimiento y el liderazgo en las organizaciones. Para ello, se ha nutrido de los aportes de los clásicos y de otras tradiciones sapienciales. Pienso que Ikujiro Nonaka ha dado un paso importante en la dirección correcta y bien acompañado. Cierro esta reflexión citándolo: “Cuando se busca sin cansancio la excelencia como modo de vida, el propio conocimiento se convierte en sabiduría. La orquestación dinámica de esa sabiduría, o *phronesis*, es la esencia de la gerencia de la empresa basada en el conocimiento”¹³⁶.

BIBLIOGRAFÍA

Aristóteles (2010), *Ética nicomáquea*, Gredos, Madrid.

Aristóteles (2011), *Metafísica*, Gredos, Madrid.

Aristóteles (2010), *Retórica*, Gredos, Madrid.

Ayllón, José Ramón (2001), *En torno al hombre*, Rialp, Madrid.

Cardona Soriano, Pablo y Chinchilla Albiol, M^a Nuria (1999), “Evaluación y desarrollo de las competencias directivas”, *Harvard Deusto Business Review*, vol. 89, pp. 10-27.

Cobb, John B. (2007), “Person-in-community: Whiteheadian Insights into Community and Institution”, *Organization Studies*, vol. 28, n^o 4, pp. 567-588.

Fariñas, Guillermo (2011), *Ikujiro Nonaka y la teoría procesal de la empresa basada en el conocimiento. Una aproximación cognitiva*, Tesis doctoral. Universidad de Navarra, Instituto Empresa y Humanismo. Pamplona. <http://dspace.unav.es/dspace/handle/10171/20870>

Fariñas, Guillermo (2013), “The Purpose of the Firm As Proposed by Nonaka: A Review Based on the Aristotelian-Thomistic Tradition”, en Von Krogh, George; Takeuchi, Hirotaka; Kase, Kimio y González Cantón, César (eds.), *Towards Organizational Knowledge. The Pioneering Work of Ikujiro Nonaka*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, pp. 96-113.

Fernández Aguado, Javier (2004), *La soledad del directivo*, Panorama, México.

¹³⁶ Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 67.

Flyvbjerg, Bent (2001), *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and how it can Succeed Again*, Cambridge University Press, Oxford.

Goleman, Daniel (2011), *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*, Ediciones B, Barcelona.

Gourlay, Stephan (2006), "Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 7, pp. 1415-1436.

Gracián, Baltasar (1998), *El arte de la prudencia: Oráculo manual*, Temas de Hoy, Madrid.

Hammond, John; Keeney, Ralph L. y Raiffa, Howard (2006), "The Hidden Traps in Decision Making", *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 1, pp. 3-9.

Kahneman, Daniel (2012), *Pensar rápido, pensar despacio*, Debate, Barcelona.

Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso (2011), "La empresa, un camino hacia el humanismo", *Cuadernos Empresa y Humanismo*, n° 116.

Merriam-Webster (2011), *English Dictionary*, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/ability>.

Murillo, José Ignacio (2010), *Filosofía del conocimiento*, Pro mimeo.

Nonaka, Ikujiro (1991), "The Knowledge-creating Company", *Harvard Business Review*, vol. 69, n° 6, pp. 96-104.

Nonaka, Ikujiro y Peltokorpi, Vesa (2006), "Objectivity and Subjectivity in Knowledge Management: A Review of 20 Top Articles", *Knowledge and Process Management*, vol. 13, n° 2, pp. 73-82.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1986), "The New New Product Development Game", *Harvard Business Review*, vol. 64, n° 1, pp. 137-146.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1995), *The Knowledge-creating Company*, Oxford University Press, Nueva York.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999), *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, Oxford University Press, México D.F.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (2011), "The Wise Leader. How CEOs can learn Practical Wisdom to Help them do What's Right for their Companies and Society", *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 5, pp. 58-67.

Nonaka, Ikujiro y Toyama, Ryoko (2005), “Theory of the Knowledge Creating Firm: Subjectivity, Objectivity and Synthesis”, *Industrial and Corporate Change*, n° 14, pp. 371-394.

Nonaka, Ikujiro y Toyama, Ryoko (2007), “Strategic Management as Distributed Practical Wisdom (*phronesis*)”, *Industrial and Corporate Change*, vol. 16, n° 3, pp. 371-394.

Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoko e Hirata, Toru (2008), *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-based Firm*, Basingstoke England, Palgrave Macmillan, Nueva York.

Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoko y Konno, Noburu (2000), “SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”, *Long Range Planning*, vol. 33, n° 1, pp. 5-32.

Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoko y Nagata, Akiya (2000), “A Firm as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm”, *Industrial Corporate Change*, vol. 9, n° 1, pp. 1-20.

Nonaka, Ikujiro y von Krogh, George (2009), “Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory”, *Organization Science*, vol. 20, n° 3, pp. 635-652.

Pfeffer, Jeffrey, y Sutton, Robert I. (2006), “Evidence-based Management”, *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 1, pp. 63-74.

Platón (1871), *Apología de Sócrates*, Obras completas, Tomo 1, Edición de Patricio de Azcarate, Medina y Navarro Editores, Madrid.

Polo, Leonardo (2006), *Curso de teoría del conocimiento*, Eunsa, Pamplona.

Real Academia Española (2009), *Diccionario de la lengua española*, Vigésima segunda edición, <http://buscon.rae.es/draeI>. (Acceso: 20 de abril de 2014).

Sandberg, Jörgen, y Tsoukas, Haridimos (2011), “Grasping the Logic of Practice: Theorizing through Practical Rationality”, *The Academy of Management Review*, vol. 3, n° 2, pp. 338-360.

Sellés Dauder, Juan Fernando (1997), *Curso breve de teoría del conocimiento*, Universidad de la Sabana, Bogotá.

Sellés Dauder, Juan Fernando (2010a), *En defensa de la verdad: clarificaciones en teoría del conocimiento*, Universidad de Piura, Piura.

Sellés Dauder, Juan Fernando (2010b), “Decisión”, “Deliberación” y “Libertad”, en González, Ángel Luis (ed.), *Diccionario de filosofía*, EUNSA, Pamplona.

Simon, Herbert A. (1997), *Administrative Behavior*, The Free Press, Nueva York.

Tomás de Aquino, *Suma Teológica*, Espasa-Calpe Mexicana, México D.F.

Tomás de Aquino, *In Libros De Anima*, BAC, Madrid.

Tomás de Aquino, *In I Sententiarum*, Brepols Publishers, Turnhout.

Tomás de Aquino, *Super epistolas S. Pauli lectura*, Marieti, Roma

Tomás de Aquino, *Super I ad Corinthios*, <http://www.corpusthomisticum.org/x1c.html>.

Vázquez-Dodero de Bonifaz, Juan Carlos (1993), *El método del caso y el desarrollo de capacidades activas*, Nota Técnica, IESE, Barcelona.

Vázquez Ramos, David (2009), *La virtud de la studiositas y el conocimiento. Un estudio desde Santo Tomás de Aquino*, <http://hdl.handle.net/10171/5106>.

Vickers, Brian (1990), *In Defence of Rhetoric*, Clarendon Press, Oxford.