

## PHRONESIS: LA “CALLE” COMO CONOCIMIENTO TÁCITO

Por Hugo D. Ojeda

“Necesitamos un viejo lobo de mar”, me dijo un prestigioso funcionario de un organismo público de un país limítrofe. ¿Cómo hacer operativo ese concepto que me recuerda lo que me indicó un *managing director* inglés que tuve como jefe hace unas décadas, cuando me dijo que es necesario desarrollar *street management* en el equipo gerencial? La “calle”, la famosa “universidad de la calle”, es una habilidad o un estado singular que no necesariamente viene con los años, aunque ... viene con los años.

El ser un “viejo lobo de mar” constituye una caracterización que podría estar asociada a lo que también se denomina “sabiduría práctica”, es decir, la sapiencia que es adquirida con la experiencia, y ésta, a lo largo de los años. La sabiduría práctica está habitualmente relacionada con un conocimiento tácito (Polanyi, 1976) que es único y absolutamente situacional y orientado a la acción. Esta conexión entre la sabiduría práctica y el conocimiento tácito no es antojadiza (Sternberg, 1997b; Sternberg y Wagner, 1993; Sternberg et al., 1993; Sternberg et al., 1995) ya que supone la aplicación de varios tipos de componentes de inteligencia a la experiencia, ya sea a los propósitos de adaptación, modelado y de toma de decisión en diferentes entornos y situaciones. A esto se refirió Sternberg (2000: 640) cuando señaló la existencia de ciertos “metacomponentes” generales que se ajustan al modelo de procesamiento de información y resolución de problemas y que subyacen a la sabiduría, considerada a menudo como sinónimo de buen juicio.

### Olfato

He conocido pocas personas (las hay) que puedan instalarse en una nueva situación, “huelan” y que rápidamente identifiquen qué es lo que está pasando allí. Es una habilidad especial y, sin duda, es de naturaleza diagnóstica. Siempre es bueno tener a esas personas cerca nuestro para que nos ayuden a “leer” situaciones. Acerca de esta misma y misteriosa habilidad se refirió el propio Papa Francisco cuando llamó a los teólogos católicos a que “tengan olfato”<sup>1</sup> y para ello, propuso comenzar con una “sana desconfianza” frente a la abundancia de palabras, luego reflexionar y, finalmente, actuar.

Tener “olfato” significa disponer de la sagacidad para descubrir o entender lo que está disimulado o encubierto en una situación (Llorens Largo, 2014) ». Hay una raíz común en las palabras “sagaz” y “presagio”. El sagaz “prevé” lo que va a ocurrir en una determinada circunstancia, puede anticiparse y mirar “dos jugadas adelante en una partida de ajedrez”. El olfato supone tener intuición, astucia y sagacidad. Y justamente, ser “sagaz”<sup>2</sup> da cuenta de esa capacidad propia de los detectives, para seguir bien las pistas, tener los sentidos bien agudos y finos para “leer entrelíneas”.

La conexión entre la sabiduría práctica y los cinco sentidos no es exclusiva del olfato, ya que el tacto es otro elemento clave que se obtiene con el tiempo, y lo mismo ocurre con el oído. Pero es el olfato el que más y mejor nos conecta con la “calle”. Mediante el “olfato” hacemos un rápido diagnóstico de una situación, interpretándola. Siguiendo a Polanyi (1976), el “juicio hermenéutico” es la habilidad para captar espontáneamente la fisonomía de una situación, es decir, relacionar sin

<sup>1</sup> <http://www.farodiroma.it/francisco-tener-olfato-para-no-caer-en-las-redes-de-la-corrupcion/>

<sup>2</sup> <http://etimologias.dechile.net/?sagaz>

esfuerzo varios aspectos situacionales en una unidad holística única y verla como distintiva, de la misma manera que vemos cada rostro humano como distinto de todos los demás.

### **Phronesis**

El concepto de *phronesis* ha sido célebremente utilizado por Aristóteles, en su *Ética a Nicómaco*. El filósofo distingue entre tres tipos de conocimiento: *episteme*, *tekne* y *phronesis*. “Episteme” es la verdad universal, que se corresponde con el principio de validez universal en el ejercicio de la ciencia moderna. Por otro lado, “tekne” se corresponde con la técnica, la tecnología y el arte. Se refiere a la habilidad práctica para el hacer y el crear (el “know-how”). Finalmente, la “phronesis” es una virtud intelectual, en ocasiones traducida como prudencia, ética, sabiduría práctica o racionalidad práctica, y que tiene que ver con la habilidad para determinar y definir la mejor acción posible en una situación específica que contribuya al bien común.

Shotter y Tsoukas (2014) han conectado el término aristotélico de *phronesis* (que lo traducen como “prudencia” y como “sabiduría práctica”) con la habilidad para pensar qué hacer y no hacer en determinadas circunstancias a las que uno fue arrojado. Estas situaciones posiblemente se manifiesten como réplicas de cosas que ocurrieron en el pasado pero que, en otras, son únicas. El que dispone de la *phronesis* aristotélica, lo hace bien aún en situaciones singulares, primero discerniendo adecuadamente una percepción de la situación, apelando a elementos de base intuitiva a partir de una profunda interrelación con la realidad empírica.

La *phronesis* aristotélica es, al final de cuentas, un conocimiento pragmático y dependiente del contexto que orienta a la mejor toma de decisión. El ejercicio de este conocimiento supone realizar un adecuado balance entre la racionalidad instrumental y la racionalidad de los valores, constituyendo la mejor síntesis entre la teoría y la práctica o entre el académico y el *practitioner*. La *phronesis* tiene en cuenta las circunstancias contextuales, aborda los detalles y cambia los objetivos en proceso cuando es necesario (Eisner, 2002), algo así como dar vueltas en el aire y “hacer camino al andar”. En otras palabras, es el conocimiento tácito de alta calidad adquirido de la experiencia práctica lo que le permite a uno tomar decisiones prudentes y tomar medidas apropiadas para cada situación, guiado por valores y ética. La *phronesis* se adquiere, por lo tanto, por el esfuerzo de perfeccionar el oficio, lo que lo convierte al que la posee en un artesano virtuoso.

### **La experiencia como fuente, pero ahí nomás**

La prudencia (sabiduría práctica) se va desarrollando con la experiencia a partir de un largo proceso en el cual un individuo va ganando en manejo y capacidad de respuesta frente a las particularidades de las situaciones que debe enfrentar. Esto significa que las “horas de vuelo” cuentan.

No obstante, esta cuestión de la experiencia puede ser vista desde dos lentes, uno positivo y otro negativo. El lado positivo es que, si hemos procesado bien los aprendizajes del pasado, haremos un adecuado uso de ellos en situaciones futuras y similares. Pero el lado negativo es que queramos hacer encajar todas las situaciones futuras en algunas de las experiencias que tenemos como activo propio (el clásico “one size fits all” que popularizó Frank Zappa). En esta última situación, podríamos caer en una especie de “atrincheramiento cognitivo” (Dane, 2010).

La experiencia es al individuo, lo que la cultura es a la organización. Puede ser una fuente de éxito como también un seguro bloqueo. Dane (2010) mostró que la especialización técnica puede convertirse en una fuente de debilidad para responder adecuadamente a los cambios del entorno.

Cuanto mayor expertise y dominio técnico tengamos, es posible (no es inexorable) que nos encerremos en nuestra propia opinión. Shotter y Tsoukas (2014) señalan que una excesiva confianza en nuestro propio intelecto y entendimiento podría impedirnos una adecuada percepción de la realidad, y para ello traen a colación la clásica tragedia griega “Antígona” de Sófocles, para indicar que la perspectiva unidimensional de Creonte, de alguna manera, lo inhabilitó para reconocer que no es lo mismo el juicio que la acción. El líder prudente debe poder, de alguna manera, ir haciendo camino al andar, concibiendo a la estrategia, como nos enseñó Karl Weick (2001), como la acción de ir capturando oportunidades en el momento justo.

### **Aprendiendo: ¿Todo es cuestión de hacer explícito lo tácito?**

El conocimiento phronético es de naturaleza tácita. El mundo del management tiene en Nonaka y Takeuchi (1999) a quienes popularizaron (no acuñaron) no sólo la clásica distinción entre conocimiento tácito y explícito, sino también a quienes hicieron del modelo de conversión una moda. El “SECI model” (socialización, externalización, combinación e internalización) se instaló de tal manera en el mundo del management que ha llegado a convertirse en un paradigma de abordaje del conocimiento en las organizaciones. Tsoukas (2011) nos plantea algunos malentendidos que pueden ser acarreados por una errónea comprensión del modelo SECI y uno de ellos es la errónea apreciación de que todo conocimiento tácito está esperando irremediablemente su conversión a explícito. Esta mirada podría llevarnos a la falsa perspectiva de suponer que todo conocimiento tácito es una forma débil de conocimiento explícito.

El modelo de gestión de conocimiento limitado a lo que plantean Nonaka y Takeuchi terminaría siendo un universo de ideas que sostiene que los elementos que pueden ser extraídos de la gente y transmitidos a los demás de alguna manera reduce el conocimiento práctico (que es de naturaleza tácita) a conocimiento técnico, es decir, terminaría confundiendo “tekné” con “phronesis” (con lo cual Aristóteles estaría enfáticamente en desacuerdo o retiraría su “Ética a Nicómaco” del mercado).

Entonces hay ámbitos de conocimiento tácito que con sólo hacerlos explícitos les estamos quitando margen de expansión y de riqueza. Reducir lo que es conocido a sólo lo representable (explicitable) empobrece la noción de conocimiento práctico (Tsoukas, 2011). Como diría Polanyi en su célebre frase, “sabemos más de lo que decimos”.

### **¿Y entonces?**

Las conclusiones clausuran y, por lo tanto, de alguna manera no hacen honor a los conceptos que aspiran a expandirse. No obstante, podríamos explorar algunas líneas que puedan servir para la acción en el ámbito de las organizaciones:

1. Es tan importante tener un cuerpo de conceptos para la resolución de problemas como de oír la voz interior de nuestra intuición. El correcto balance entre ambas nos ayudarán a resolver los grandes desafíos que nos propone la vida profesional.
2. Es importante no pretender replicar soluciones a todos los problemas. Y más aún cuando el mundo se encamina a complejidades inusuales. Tendremos que acostumbrarnos a la ambigüedad, a la contradicción y, por lo tanto, a aplicar soluciones nuevas y creativas a

problemas nuevos y crecientemente complejos. Eso de los “fuegos antiguos en altares modernos” podría ya no funcionar.

3. La sabiduría de la experiencia (*phronesis*) no es una alternativa al conocimiento formal. No es cuestión de uno u otro. El conocimiento formal potencia y dinamiza al conocimiento *phronético*, dándole más caminos de acceso a su desarrollo potencial. Por otro lado, el negador del conocimiento *phronético* por el mero hecho de sobredimensionar el conocimiento formal estará perdiendo importantes componentes de conocimiento.
4. El conocimiento *phronético* no es la réplica constante de soluciones pasadas, sino disponer de la habilidad para un uso situacional adecuado de la mejor solución posible a cada problema.
5. Y si alguien piensa aún que tener “calle” es apostar a la suerte de los que no tienen disciplina, es porque confundieron la *phronesis* aristotélica y la *fortuna* en Maquiavelo con la suerte del apostador de un casino en Las Vegas.

### **Bibliografía**

Dane, Erick (2010), “Reconsidering the trade-off between expertise and flexibility: a cognitive entrenchment perspective”, en *Academy of Management Review*, Vol. 35, No. 4, pp. 579-603.

Eisner, Elliot (2002), “From episteme to *phronesis* to artistry in the study and improvement of teaching”, en *Teaching and Teacher Education* 18 (2002) 375–3.

Llorens Largo, Faraón (2014) “El profesor y los sentidos”, *ReVisión* vol. 7; núm. 1. Alicante, España. Enero 2014

Nonaka, I. y Takeuchi, H., (1999), “La organización creadora de conocimiento”, Oxford University Press, México.

Nonaka, I. y Toyama, R. (2007), “Strategic management as distributed practical wisdom (*phronesis*)”, *Industrial and Corporate Change*, Volume 16, Number 3, pp. 371–394.

Polanyi, M. (1976). Tacit knowledge. In M. Marx y F. Goodson (Eds.), “Theories in contemporary psychology” (pp. 330-344). New York: Macmillan

Shotter, J. y Tsoukas, H. (2014), “In Search of *Phronesis*: Leadership and the Art of Judgment”, en *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 13, No. 2, 224–24.

Sternberg, R.J. (2000) “A balance theory of wisdom”, *Review of General Psychology*, 2:347-365

Sternberg, R. J., y Grigorenko, E. L. (Eds.). (1997). “Intelligence, heredity, and environment”. New York: Cambridge University Press.

Sternberg, R. J., y Lubart, T. I. (1995). “Defying the crowd: Cultivating creativity in a culture, of conformity”. New York: Free Press.

Sternberg, R. J., y Smith, C. (1985). “Social intelligence and decoding skills in nonverbal communication”. *Social Cognition*, 2, 168-192.

Sternberg, R. J., y Wagner, R. K. (1993). “The g-ocentric view of intelligence and job performance is wrong”. *Current Directions in Psychological Science*, 2, 1-5.

Sternberg, R. J., Wagner, R. K., y Okagaki, L. (1993). "Practical intelligence: The nature and role of tacit knowledge in work and at school". In H. Reese & J. Puckett (Eds.), *Advances in lifespan development* (pp. 205-227). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Sternberg, R. J., Wagner, R. K., Williams, W. M., & Horvath, J. A. (1995). "Testing common sense". *American Psychologist*, 50, 912—92.

Tsoukas, H. (2011), "How should we understand tacit knowledge? A phenomenological view", en M. Easterby-Smith, M. Lyles (Eds) «*Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*», Wiley, 2011, pp 453-476.

Weick, Karl (2001), "Making sense of the organizations", Oxford: Blackwell Publishing.