



OTRA FORMA DE VIVIR

KAZUO INAMORI



CON **10 MILLONES** DE EJEMPLARES
VENDIDOS EN TODO EL MUNDO

DESCUBRE TU PROPÓSITO
PARA UNA VIDA PLENA



Table of Contents

[Portadilla](#)

[INTRODUCCIÓN](#)

[PRÓLOGO](#)

[CAPÍTULO 1. CONVERTIR NUESTROS DESEOS EN REALIDAD](#)

[CAPÍTULO 2. PENSAR EN VERDADES Y PRINCIPIOS](#)

[CAPÍTULO 3. PERFECCIONA Y ELEVA TU MENTE](#)

[CAPÍTULO 4. VIVE CON UNA ACTITUD DE SERVICIO DESINTERESADO](#)

[CAPÍTULO 5. CONECTAR CON EL FLUJO DEL UNIVERSO](#)

[EPÍLOGO](#)

[ACERCA DEL AUTOR](#)

[Notas](#)

[Créditos](#)

Índice

[Portada](#)

[Portadilla](#)

[INTRODUCCIÓN](#)

[PRÓLOGO](#)

[CAPÍTULO 1. CONVERTIR NUESTROS DESEOS EN REALIDAD](#)

[CAPÍTULO 2. PENSAR EN VERDADES Y PRINCIPIOS](#)

[CAPÍTULO 3. PERFECCIONA Y ELEVA TU MENTE](#)

[CAPÍTULO 4. VIVE CON UNA ACTITUD DE SERVICIO
DESINTERESADO](#)

[CAPÍTULO 5. CONECTAR CON EL FLUJO DEL UNIVERSO](#)

[EPÍLOGO](#)

[ACERCA DEL AUTOR](#)

[Notas](#)

[Créditos](#)

Landmarks

1. Portada

OTRA FORMA DE VIVIR

Descubre tu propósito para una vida plena

Kazuo Inamori



INTRODUCCIÓN

Estoy encantado de que *Otra forma de vivir* se publique en otros países. Este libro es una exploración de la forma en que las personas deberíamos pensar y vivir como seres humanos. Espero sinceramente que la filosofía expresada en estas páginas trascienda las barreras étnicas, lingüísticas, culturales y religiosas y que se transmita universalmente.

Desde su publicación en 2004, la edición japonesa de *Otra forma de vivir* se convirtió en un éxito de ventas en Japón, con más de seiscientos mil ejemplares vendidos. También se ha publicado en China, Taiwán y Corea, así como en Rusia y Lituania.¹ Las cartas que me envían personas de otros países para expresar su apoyo a mi filosofía representan un claro indicio de que la perspectiva que se plantea en este libro es relevante para otras culturas, no solo para la japonesa.

Soy muy afortunado por haber podido fundar dos empresas, Kyocera y KDDI, ambas incluidas en la lista Fortune 500. A lo largo de las siete décadas de mi vida he desarrollado la firme convicción de que la mente humana no solo puede cambiar la vida del individuo, sino que también puede ejercer un amplio y significativo impacto en la sociedad.

Creo que los problemas a los que se enfrenta actualmente la humanidad, como la destrucción del medioambiente, el terrorismo y los desacuerdos internacionales, se deben a los malos pensamientos que cada individuo alberga en su mente. Cuando hablo de «malos pensamientos», me refiero a la codicia egoísta y sin límites responsable de la preocupante trayectoria de nuestra civilización actual.

La civilización moderna se desarrolló rápidamente tras el inicio de la Revolución Industrial hace unos doscientos cincuenta años. Aunque surgió en parte de la curiosidad humana y la búsqueda de la verdad, también recibió el empuje de una codicia y un egoísmo insaciables: el deseo humano de ser más rico. Impulsada por el motor de la codicia, la humanidad dominó el conocimiento y desarrolló la tecnología científica

y la economía. Ahora, sin embargo, nos enfrentamos a las consecuencias de nuestro deseo de excesos: destrucción del medioambiente, agotamiento de los recursos energéticos, terrorismo y conflictos.

A pesar de los efectos colaterales de nuestros actos, las personas continúan buscando todavía más riqueza e intentando satisfacer cada uno de sus deseos desesperadamente. ¿Podemos seguir así? Yo creo que no. Si la raza humana ha de sobrevivir, debemos cambiar la mente, la fuerza motriz de la civilización, y adoptar una actitud distinta como norma de nuestro modo de vida.

La crisis económica desencadenada por el colapso de los préstamos de alto riesgo en Estados Unidos en 2008 acabó extendiéndose por todo el mundo. Los mercados financieros están sumidos en el caos, una situación que ha llevado a graves repercusiones en las economías de todo el mundo. Aunque la causa inmediata fue la mala gestión de los derivados financieros, la raíz del problema fue el empuje precipitado del capitalismo para maximizar los beneficios y satisfacer la codicia de la gente. En ese sentido, dicha crisis financiera podría considerarse una advertencia divina a la raza humana.

Es hora de que exploremos el modo de basar nuestra forma de vida no en el crecimiento económico impulsado por el deseo egoísta, sino en la consideración, el amor, el afecto y el altruismo. Tengo la firme esperanza de que este libro, que se basa en esta filosofía, llegue a los corazones de muchos lectores de diferentes lenguas y los ayude a vivir vidas más fructíferas y a contribuir a un mundo mejor.

Desde Kioto, la antigua capital de Japón, un día de abril de 2009, durante una ventisca de pétalos de cerezo.

KAZUO INAMORI

Presidente honorario de Kyocera

PRÓLOGO

Reexaminar el significado de la vida en una época de caos

Vivimos en una época de ansiedad y confusión cada vez mayor, lo que nos impide ver el camino a seguir. Aunque acomodados, nos sentimos insatisfechos; aunque nuestras necesidades materiales estén cubiertas, carecemos de civismo; aunque seamos aparentemente libres, nos sentimos confinados en cierto sentido. Si tenemos voluntad y nos esforzamos, todo es posible y está a nuestro alcance; sin embargo, nos sentimos impotentes y pesimistas y algunos incluso caen en la delincuencia o la inmoralidad.

¿Cómo hemos llegado a este callejón sin salida? ¿Podría ser porque muchas personas no encuentran sentido a sus vidas o el valor de vivir, porque hemos perdido la brújula interior que nos guía? Creo que la respuesta es afirmativa y que la actual confusión en la sociedad proviene de la falta de una filosofía de vida constructiva. En la actualidad, el primer paso que podemos dar, y el más importante, consiste en afrontar la pregunta fundamental —¿cuál es el propósito de la vida?— e intentar desarrollar una filosofía, un sistema de creencias o un conjunto de principios que nos sirvan como directrices para la existencia.

Reflexionar sobre nuestro propósito en la vida puede parecer tan inútil como buscar agua en el desierto o tan difícil como contener un río caudaloso, pero este ejercicio sencillo y directo resulta todavía más pertinente ante la actual tendencia de la sociedad a menospreciar el esfuerzo. Si evitamos reflexionar sobre el propósito de nuestras vidas mientras el caos continúa extendiéndose por la sociedad, nuestra confusión aumentará y nuestro futuro será más incierto. Creo que muchas personas sienten, como yo, una gran urgencia ante esta situación.

En este libro me gustaría no solo examinar lo que significa ser humano, sino también explorar el propósito de la vida y cómo vivirla. Tengo la esperanza de que la filosofía que presento en estas páginas sea capaz al menos de poner un poco de calma en esta corriente acelerada de los tiempos. Será una gran satisfacción para mí si mis palabras te ayudan a disfrutar de una vida feliz y plena.

El sentido de la vida radica en depurar el alma

¿Cuál es, entonces, el sentido o el propósito de la vida? Creo que consiste, nada menos, en elevar nuestras mentes y depurar nuestras almas.

El hecho de estar cegados y desviados por los deseos egoístas forma parte de la naturaleza humana. Si nos viésemos abandonados a nuestra suerte, sentiríamos el deseo constante de riqueza, estatus y fama, y nos ahogaríamos en placeres hedonistas. Por supuesto, necesitamos ganar suficiente dinero para llevar una vida cómoda, y no podemos censurar sin más el deseo de triunfar, ya que es lo que nos motiva a perseverar en la vida.

Sin embargo, todas estas cosas están limitadas a este mundo temporal. Por mucho que acumulemos, no podemos llevarnos nada con nosotros al morir. Al final, debemos saldar nuestras cuentas aquí. Lo único que no perece es el alma: es todo lo que podemos llevarnos en el nuevo viaje que comienza cuando la muerte nos despoja del estatus, la fama y la riqueza que adquirimos en este mundo.

Si me preguntasen «¿Qué has venido a conseguir aquí?», respondería sin dudar que he venido a ser mejor persona de lo que era al nacer, a morir con un alma más noble y más pura que aquella con la que nací, por muy leve que sea la mejora. Para mí, este es el único propósito en la vida: vivir plenamente en el plano temporal, saboreando todas sus alegrías y sus penas, bañado por las olas de la buena y la mala fortuna, y utilizar mi tiempo en la Tierra como una arena fina que pule mi naturaleza humana y cultiva mi espíritu. Se trata de que mi alma se encuentre en un estado superior cuando llegue el momento de dejar este mundo. En este esfuerzo persistente por hacer que cada día sea mejor que el anterior, en esta simple búsqueda de la verdad, se encuentra el propósito y el valor de la vida.

Es cierto que parece haber más dolor que placer en la vida. En ocasiones nos preguntamos por qué tenemos que sufrir tanto, y podemos llegar a estar resentidos con Dios o con Buda. Sin embargo, precisamente el hecho de vivir en un mundo de sufrimiento es lo que nos permite ver el dolor como una prueba que desarrolla el alma. En realidad, el sufrimiento es la oportunidad por excelencia para perfeccionar nuestra verdadera naturaleza. Las personas que ven las pruebas como oportunidades son capaces de aprovechar al máximo su limitado tiempo en la Tierra. La vida es el tiempo que se nos da para perfeccionar nuestra mente y cultivar nuestra alma, y es en el proceso de vivir donde encontraremos el sentido y el valor de la vida.

Los principios sencillos son directrices inquebrantables

Nuestro enfoque de la vida nos afecta directamente: pule o deslustra nuestras almas, ennoblece o degrada nuestras mentes. Muchas personas con talento pierden el rumbo de su vida porque sus normas morales no están a la altura de su capacidad. Esto resulta especialmente cierto en el mundo de los negocios, en el que algunos cometen actos deshonestos en aras de su beneficio personal. Es posible que tengan facilidad para los negocios, pero su comportamiento es desconcertante. Tal vez sea porque tienen tanto talento que desarrollan un exceso de confianza y toman el camino equivocado. Puede ocurrir que su talento las ayude a alcanzar el éxito en un principio, pero, cuando empiezan a confiar solo en su propia inteligencia, comienza su descenso hacia el fracaso.

Cuanto más extraordinaria sea tu habilidad, más necesitarás una brújula que te guíe en la dirección correcta. Esa brújula es tu filosofía personal. Si careces de una filosofía y tu carácter no es maduro, si tienes talento pero no virtud, serás incapaz de avanzar en la dirección correcta por muy hábil que seas. Esto es cierto para todo el mundo, no solo para los líderes empresariales.

Para mí, el carácter es una fórmula sencilla: personalidad + filosofía = carácter. Representa la nobleza de nuestra alma, y consiste en la personalidad con la que nacemos y la filosofía que adquirimos a medida que vamos aprendiendo las lecciones de la vida. Por tanto, la filosofía en la que basamos nuestro modo de vida determina nuestro carácter. Si no tiene unas raíces profundas, el árbol de nuestro carácter no podrá

crecer recto y robusto. Tenemos que vivir según esos principios sencillos y básicos que nos enseñan lo que está bien y lo que está mal, que se han transmitido de generación en generación y que constituyen las normas éticas y morales cultivadas por la humanidad desde la Antigüedad.

Fundé Kyocera Corporation junto a varios compañeros cuando tenía veintisiete años. Mi experiencia en gestión era muy limitada y solo tenía una ligera idea de cómo dirigir una empresa con éxito. Sin saber cómo proceder, decidí que sería fiel a lo que consideraba correcto como ser humano. No mientas, no hagas daño a nadie, no seas codicioso ni egoísta: tomé estos sencillos preceptos que aprendemos de nuestros padres y maestros, pero que tendemos a olvidar con la edad, y los apliqué directamente a la política empresarial, adoptándolos como mis criterios para la toma de decisiones. Aunque sabía poco de prácticas empresariales, estaba convencido de que el éxito no se consigue desafiando los valores morales generalmente aceptados.

Era un patrón muy sencillo, pero por eso mismo tenía sentido, y fui capaz de mantener nuestra empresa en el buen camino con excelentes resultados. Si buscas la clave de mi éxito, sin duda es esta: aunque carecía de talento, seguí el sencillo pero poderoso principio de hacer lo correcto como ser humano. Esta es la directriz más importante en mi vida, y me lo recuerdo constantemente preguntándome: ¿esta elección es compatible con lo que significa ser humano? ¿Esta decisión se ajusta a los principios éticos y morales más básicos?

Para muchos japoneses de hoy, la idea de la ética o la moral como directrices de vida suena anticuada. Durante la Segunda Guerra Mundial se hizo un mal uso de la educación moral en Japón para manipular a la población y, hoy, como reacción, su sola mención es un tabú. Sin embargo, esos valores morales eran originalmente el fruto de una sabiduría cultivada por la humanidad y la pauta que guiaba la vida cotidiana. Los habitantes del Japón moderno han desechado gran parte de la sabiduría de las generaciones pasadas, alegando que está pasada de moda, y en su búsqueda de una existencia más práctica han perdido mucho de lo que era esencial, incluidas la ética y la moral.

Creo que estamos llamados a volver a esos principios fundamentales y a vivir de acuerdo con ellos. Considero que ha llegado el momento de recuperar esos conocimientos tan valiosos.

Comprender la verdad de la vida a través del esfuerzo

Así pues, ¿cómo podemos forjar el carácter y depurar nuestras almas? ¿Tenemos que llevar a cabo alguna práctica especial, como retirarnos a las montañas o permanecer bajo una cascada? La respuesta es no. Al contrario: la clave está en esforzarse a diario por dar lo mejor de uno mismo en este mundo material.

Como veremos más adelante, Buda enseñó la importancia del *shojin*, o hacer un esfuerzo diligente, como una práctica a través de la cual podemos empezar a alcanzar un estado de iluminación. El *shojin* consiste en esforzarte al máximo, en concentrarte plenamente en la tarea que tienes delante sin permitir que nada te distraiga. Sin embargo, la opinión predominante es que el trabajo no es más que un medio para ganarse la vida, incluso un mal necesario, y que lo ideal consiste en trabajar lo menos posible por la mayor cantidad posible de dinero para poder dedicar el resto del tiempo a otros intereses o placeres. Para algunos, lograr esto es la clave de un estilo de vida exitoso.

Sin embargo, el acto de trabajar tiene mucho más significado y valor para nosotros como seres humanos que el mero hecho de proporcionarnos un sustento. Puede ayudarnos a elevarnos por encima de nuestros deseos egoístas y es la forma más eficaz de desarrollar la mente y forjar el carácter. Poner el corazón y el alma en la tarea que tenemos prevista es una práctica noble y extremadamente importante que nos hace mejores personas.

Tomemos el ejemplo de Ninoiya Sontoku (1787-1856), un campesino analfabeto que nació y se crio en la pobreza. Todos los días salía antes del amanecer y trabajaba los campos con esmero hasta el anochecer con solo una azada y un arado. Solo con su esfuerzo logró transformar numerosas aldeas rurales empobrecidas en comunidades prósperas. En reconocimiento a esta notable hazaña, fue reclutado por el gobierno de Tokugawa y lo invitaron a palacio, donde se mezcló con los miembros de la clase alta. Aunque no había sido educado en las sutilezas sociales, se comportaba con la dignidad de un verdadero noble y desprendía espiritualidad. Aquellas largas jornadas de trabajo en el campo, cubierto de suciedad y sudor, habían alimentado su ser interior, cultivado su carácter, purificado su corazón y depurado su alma, y así lo habían elevado a un plano superior de la existencia.

Muchas personas creen que depurar el alma debe implicar alguna forma de práctica religiosa, pero lo único que hay que hacer es amar tu trabajo y esforzarte en él al máximo. Las personas que dan lo mejor de sí mismas en lo que hacen descubrirán que sus esfuerzos desencadenan la evolución natural de su alma y el fortalecimiento de su carácter. Esta es la nobleza del acto de trabajar.

Creo que hay un dicho latino que afirma que, en lugar de perfeccionar el trabajo, deberíamos perfeccionar a la persona que lo realiza. Sin embargo, el carácter de la persona se perfecciona a través del trabajo duro. La filosofía se acompaña de sudor ganado con esfuerzo, y el corazón se entrena con el esfuerzo diario. Sumergirte en la tarea que tienes que llevar a cabo, ser innovador en tu enfoque y realizar un esfuerzo constante te lleva a apreciar ese día en particular, ese momento concreto que te ha tocado vivir.

A menudo aconsejo a mis empleados: «Vive cada día con total sinceridad». Con esto me refiero a una sinceridad tan completa que no desperdiciemos ni un momento de nuestras preciadas vidas. Vivir con esta honestidad sencilla transformará incluso a la persona más ordinaria en una extraordinaria. Este es el camino que siguen quienes consideramos maestros en cualquier campo. El trabajo no solo genera valor económico; además, incrementa nuestra valía como seres humanos. Así, no hay necesidad de retirarse del mundo temporal. El lugar de trabajo es el campo perfecto para cultivar el espíritu, y trabajar es una práctica espiritual. Al dar lo mejor de nosotros mismos en el trabajo cada día, no solo desarrollamos un carácter noble, sino que también podemos alcanzar la verdadera felicidad.

Cambia tu forma de pensar y transforma tu vida

¿Qué necesitamos para vivir mejor y obtener el fruto llamado «felicidad»? Para mí, la respuesta se encuentra en la siguiente fórmula:

El resultado del trabajo y la vida = actitud × esfuerzo × capacidad

Permíteme subrayar que los resultados de nuestro trabajo y nuestra vida derivan no de la suma, sino de la multiplicación de estos tres factores.

La capacidad hace referencia a nuestros talentos y nuestro intelecto, que en general son rasgos inherentes. La salud y los buenos reflejos también pertenecen a esta categoría. Por el contrario, el esfuerzo, que

es el grado en que nos implicamos en lo que hacemos y nos dedicamos a nuestro trabajo y a nuestras vidas con pasión, es un rasgo adquirido que podemos controlar. Yo clasifico la capacidad y el esfuerzo en una escala de 0 a 100. Dado que estos factores se multiplican en lugar de sumarse, una persona con una gran capacidad que se esfuerce muy poco obtendrá unos resultados pobres. Sin embargo, una persona que carece de capacidad, pero que pone pasión en su vida y su trabajo, puede obtener mejores resultados, porque las personas así reconocen su incompetencia y se esfuerzan mucho por superarla.

En cualquier caso, de los tres elementos de la fórmula, la actitud es el factor más importante, el que determina nuestras vidas. Cuando hablo de actitud me refiero a tu estado de ánimo y a tu enfoque de la vida, y esto incluye tu filosofía personal y tus creencias. Es el único factor que clasifico de -100 a +100. Por lo tanto, de acuerdo con los términos de la fórmula, aunque tengas capacidad y te esfuerces, si tu actitud es negativa, obtendrás resultados negativos.

Permíteme compartir un ejemplo embarazoso de mi pasado. Me gradué en la universidad en plena crisis económica y no abundaban los trabajos para recién licenciados. Al carecer de contactos influyentes, me rechazaban en todos los puestos que solicitaba. En un momento dado, frustrado y desilusionado con el mundo profesional y la forma en que se aprovecha de los débiles, acaricié la idea de unirme a los bajos fondos de Japón. Aunque las actividades de sus miembros eran delictivas, al menos su mundo parecía estar regido por los principios del deber y la lealtad. Sin embargo, si hubiese elegido el camino del mafioso con formación, nunca me habría sentido feliz ni realizado, ni siquiera si me habría convertido en líder de una banda, porque la filosofía subyacente del mismo es retorcida y negativa.

¿Qué es, entonces, una actitud positiva? Creo que la respuesta es bastante sencilla: se trata de *sensatez*, que se basa en el sentido común. Implica optimismo, una actitud constructiva, gratitud, alegría, cooperación, buena voluntad, consideración, amabilidad, diligencia, satisfacción, altruismo y desapego. Estas cualidades pueden parecer muy corrientes, una lista de principios morales que aprendemos en primaria, pero eso no es motivo para considerarlas con desprecio. En lugar de entender estas virtudes desde un punto de vista intelectual, debemos interiorizarlas y hacerlas nuestras.

*Lo que pensamos se convierte en realidad:
la ley del universo*

Mantener una actitud sensata, desarrollar nuestras capacidades inherentes con pasión, constituye el secreto del éxito en la vida porque se ajusta a la ley del universo. Existe una enseñanza budista según la cual los pensamientos crean karma, que a su vez genera toda experiencia. En otras palabras, nuestros pensamientos generan impulsos que se convierten en realidad. Por lo tanto, nuestra manera de pensar resulta extremadamente importante y debe mantenerse libre de negatividad. Tempu Nakamura (1876-1968), filósofo y partidario del pensamiento positivo, afirmó que nunca debemos pintar una imagen negativa en nuestra mente. Los pensamientos fuertes se manifiestan como experiencias reales, y las imágenes mentales que creamos dan forma a nuestras vidas. Es importante tener presente esta ley.

Habrá quien tache este concepto de fantasía, pero te aseguro que se trata de una ley absoluta que he comprobado por experiencia propia. Las personas que tienen pensamientos positivos disfrutan de una buena vida. En cambio, a aquellos que albergan negatividad en sus mentes no les va bien. Aunque al principio no nos demos cuenta porque se requiere tiempo para que los resultados de nuestras acciones sean obvios, la vida de cada uno a la larga suele ser como la había imaginado. Necesitamos un corazón puro cuando pensamos en nuestra manera de vivir porque los buenos pensamientos, sobre todo, los que se centran en el servicio a los demás, están alineados con la intención original del universo.

Existe una fuerza cósmica que trata de cultivar todas las cosas, que fomenta el desarrollo y la evolución. Yo la llamo la voluntad del universo. Si conseguimos alinearnos con ella, encontraremos el éxito y la prosperidad verdaderos. Del mismo modo, si nos apartamos, dejaremos de avanzar y acabaremos fracasando. Si nuestro enfoque de la vida es altruista, nuestros pensamientos se centran en el bien de todos, nuestros corazones están llenos de amor y nuestros esfuerzos son constantes, esta fuerza nos alentará y nuestras vidas serán plenas. Por el contrario, si nuestro corazón y nuestra mente están ocupados con envidia, odio y deseos egoístas, nuestras vidas se deteriorarán rápidamente.

La voluntad que inunda el universo rebosa amor, sinceridad y armonía. Actúa sobre todas las cosas por igual y trata de guiar a toda la creación en una dirección positiva hacia el crecimiento y el desarrollo. La teoría del *big bang*, de la que hablo con más detalle en el capítulo 5, representa un convincente ejemplo. Según este concepto, el universo comenzó con solo un puñado de partículas elementales. Esas partículas se unieron a través de una enorme explosión que dio lugar a los protones, los neutrones y los mesones que componen los núcleos atómicos. Estos últimos se unieron con electrones para producir hidrógeno, el primer tipo de átomo. A continuación se formaron otros tipos de átomos, seguidos de moléculas y macromoléculas y, después, de organismos superiores (como el ser humano). Cuanto más aprendo sobre el proceso evolutivo en el universo, más convencido estoy de la intervención de una voluntad mayor que fomenta el crecimiento y el progreso.

Durante mis muchos años de participación en el proceso creativo del desarrollo de productos he percibido muchas veces la existencia de «algo grande» en numerosas ocasiones. De hecho, mi éxito en el desarrollo de productos llegó a base de recurrir a esa sabiduría superior y dejarme guiar por ella.

Kyocera es uno de los principales productores de cerámica fina, un material avanzado de uso general que se emplea en productos de alta tecnología, como ordenadores y teléfonos móviles. Nos enorgullecemos de abrir nuevos horizontes en este campo constantemente. Sin embargo, cuando entré en el mercado laboral, no sabía nada de cerámica. El único trabajo que encontré al acabar la carrera fue en una empresa de Kioto especializada en aisladores de porcelana. El puesto requería conocimientos de química inorgánica, pero en la universidad me había especializado en química orgánica, en especial la petroquímica. No solo carecía de las habilidades y los conocimientos básicos para el trabajo, sino que además la empresa, que tenía un déficit crónico, solo podía proporcionarme el equipo y las instalaciones de investigación más rudimentarios. No me quedó más remedio que encontrar la manera de investigar y realizar los avances experimentales con las herramientas que tenía a mi alcance. A pesar de todo, conseguí producir el primer material sintético de cerámica fina de Japón en muy poco tiempo.

Solo un año antes, General Electric produjo un material idéntico. Mi metodología, sin embargo, era completamente original y no implicaba experimentos consecutivos con un equipo de precisión. Parecía pura suerte que un investigador desconocido que trabajaba para un pequeño fabricante de aislantes en Kioto pudiese lograr resultados que rivalizaban con los de uno de los principales fabricantes del mundo. Sin embargo, mi suerte persistió incluso después de dejar la compañía y fundar Kyocera, y es lo que nos ayudó (a mi nueva empresa y a mí) a crecer.

Un tesoro inagotable de sabiduría

Estoy seguro de que la racha de buena suerte no fue el resultado de ningún talento que yo poseyera, ni tampoco una coincidencia. Más bien creo que en algún lugar del universo hay un tesoro de sabiduría. Recurrimos a la sabiduría almacenada allí, y esta nos llega en forma de nueva idea, inspiración o creatividad. Es como un pozo de conocimiento, de verdad universal, que pertenece a Dios o al universo, no a un ser humano. La tecnología avanza y la civilización se desarrolla gracias a lo que recibimos de ese depósito.

Como explicaré más adelante, creé el Premio Kioto para apoyar a las personas que abren nuevos horizontes para la humanidad en diversos campos. Sorprendentemente, todos los galardonados afirman que sus descubrimientos se produjeron gracias a una inspiración repentina que les pareció una especie de revelación divina. Ese instante de creación puede surgir en medio de una intensa investigación, durante un descanso o incluso en un sueño. Creo que es probable que la inspiración para los numerosos inventos pioneros de Edison en el campo de las telecomunicaciones surgiera de ese tesoro de sabiduría en respuesta a su enorme esfuerzo. Cada vez que observo los logros de los maestros que nos han precedido, estoy convencido de que ese tesoro es la fuente de los nuevos conocimientos y los inventos tecnológicos. Así es como avanzan la producción creativa y la civilización.

¿Cómo podemos abrir la puerta para acceder a esa sabiduría? Creo que la única respuesta consiste en apasionarse por lo que uno hace y esforzarse sinceramente por hacerlo lo mejor posible. Cuando luchas por un objetivo con buenas intenciones y un esfuerzo sincero, creo que Dios ilumina el camino con un rayo de luz del tesoro de la sabiduría.

¿Cómo habría sido posible, si no, que alguien como yo, sin conocimientos ni habilidades y con muy poca experiencia y apenas equipo, abriese nuevos caminos a nivel internacional? En aquella época me lancé a la investigación con una pasión obsesiva impulsado por un profundo deseo de lograr que mi investigación diese frutos. Abordé la tarea con determinación y, a cambio, creo que recibí una gota de sabiduría de ese tesoro.

Ejercer una autodisciplina constante para seguir la vía regia

Algunos llaman a este tesoro «providencia» o «sabiduría del Creador». Sea cual sea su nombre, impulsa a la humanidad hacia el crecimiento y el desarrollo. Sin embargo, me preocupa ver que muchas personas utilizan la sabiduría de este tesoro de manera equivocada o con fines erróneos, y me inquieta que la raza humana haya perdido de vista hacia dónde debería dirigirse. Creo que esta situación refleja la pérdida de una filosofía de vida. Aunque tenemos un nivel de civilización muy avanzado que se basa en la tecnología científica y a pesar de disfrutar de una gran riqueza, hemos olvidado la importancia de nuestra naturaleza espiritual y moral. Esto ha generado nuevos problemas, como la destrucción del medioambiente.

Gracias a los avances científicos, podemos hacer «milagros» y ejercer nuevos poderes en libertad. Hemos hecho nuestros la tecnología y los conocimientos avanzados, que antes eran dominio de Dios, y hemos empezado a utilizarlos a nuestro antojo. Sin embargo, las consecuencias son negativas. El medioambiente del planeta y, por tanto, nuestra propia existencia se ven amenazados por la destrucción de la capa de ozono, los agroquímicos en el suelo y el agua, el aumento de las emisiones de carbono con el consiguiente calentamiento global y los efectos de las hormonas medioambientales, como las dioxinas. Todos estos son ejemplos de cómo hemos utilizado de manera errónea los conocimientos destinados a nuestra felicidad. Nos estamos destruyendo con las armas que hemos creado.

Como demuestra mi fórmula para la vida, no importa lo avanzados que sean nuestra tecnología o nuestros conocimientos (habilidad), ni lo diligentes que seamos en nuestros esfuerzos: si no desarrollamos la actitud adecuada, la filosofía, las creencias o la ideología que nos guiarán en la vida, acabaremos provocando un tremendo sufrimiento a

este planeta. Así, la cuestión de cómo deberíamos vivir nuestras vidas como seres humanos es mucho más que una cuestión personal. Cada uno de nosotros tiene que reexaminar su modo de vida si queremos salvar el mundo y llevar a la humanidad en la dirección correcta.

Para ello resulta esencial un enfoque muy disciplinado de la vida que abarque el trabajo duro y el autocontrol. Diligencia, sinceridad, seriedad, honestidad: debemos hacer que normas morales y principios éticos básicos como estos sean la base sólida de nuestra filosofía, de nuestra forma de vida. En esta época en la que vivimos se nos pide que aspiremos al modo de vida que nos corresponde como seres humanos y vivamos conforme a él. En el lenguaje de los antiguos, esto se conocía como «vía regia» y conduce al éxito y la prosperidad, a la paz y la felicidad, para toda la raza humana. Espero que este libro sirva como manual para esta filosofía de vida.

CAPÍTULO 1

CONVERTIR NUESTROS DESEOS EN REALIDAD



Solo obtienes lo que pides

«La vida nunca va como yo quiero». Resulta sencillo adoptar una visión así de simplista de los acontecimientos de nuestra vida. Sin embargo, esta perspectiva se autocumple. Precisamente porque esperamos que la vida no se desarrolle según nuestros deseos, no va como queremos que vaya. En este sentido, nuestras vidas cumplen nuestras expectativas.

Muchas filosofías del éxito se basan en la idea de que la vida es una expresión de la mente. A raíz de mi experiencia personal, creo firmemente en ello. Solo atraemos los resultados en los que nos centramos; solo las cosas que deseamos con fuerza se encuentran en el reino de nuestro entendimiento. Es imposible atraer hacia nosotros un resultado concreto si no lo tenemos firmemente presente en la mente. Por lo tanto, nuestro estado mental y aquello que deseamos conforman la realidad de nuestra vida. Si quieres conseguir un resultado concreto, el primer paso consiste en centrar la mente en la imagen de la persona que quieres llegar a ser o la situación que quieres que se produzca. Debes mantener ese pensamiento con mayor determinación que nadie y desearlo con pasión e intensidad.

Tomé conciencia del poder de la mente por primera vez hace más de cuarenta años, en una conferencia de Konosuke Matsushita (1894-1989), a quien muchos japoneses consideraban el «dios de la gestión». En aquel momento, Matsushita todavía no era tan idolatrado como ahora, y yo acababa de fundar mi empresa, que aún era pequeña y desconocida. Durante su charla, Matsushita habló de su famosa teoría de la «gestión de presas», cuyos conceptos explico a continuación. Un río sin presa se desborda con las lluvias torrenciales y se seca casi por completo en caso de sequía. Sin embargo, si contenemos el río y almacenamos su agua, podemos controlar el cauce para dejar de estar a merced del clima o el medioambiente. Según Matsushita, ese mismo principio se puede aplicar a la gestión. Recomendaba que las empresas creen reservas (por ejemplo, de equipos y de capital) en tiempos de abundancia para garantizar un crecimiento estable en tiempos de escasez.

Sentado en el fondo de la sala, casi pude ver una oleada de disconformidad entre el público formado por directivos de pequeñas y medianas empresas como yo.

—¿De qué está hablando? —se preguntaron unos y otros entre murmullos—. No podemos hacer eso. Por eso tenemos que luchar día y noche. Si tuviésemos suficiente margen para eso, las cosas no serían tan difíciles. Ya sabemos que necesitamos una reserva. Lo que no sabemos es cómo hacerla.

Durante el turno de preguntas, al final de la charla de Matsushita, un hombre se levantó para expresar su frustración:

—Obviamente, la gestión de estilo presa sería ideal si fuese posible. Pero no lo es. Si no nos va a explicar cómo construir una presa, ¿qué sentido tiene?

En el amable rostro de Matsushita se dibujó una sonrisa irónica. Permaneció sentado en silencio, pensando durante un instante, y después dijo simplemente:

—Para ser sincero, yo tampoco sé cómo. No sé cómo, pero aun así tengo que querer construir una.

No parecía haber respondido a la pregunta, y el público rio incómodo. Aunque resultaba evidente que la mayoría de los asistentes se sentían decepcionados, yo continué sentado, aturdido, electrizado por sus palabras. Acababa de revelar una profunda verdad.

Dormido o despierto, mantente centrado con pasión

El comentario de Matsushita me llevó a darme cuenta de lo importante que es desear algo. No tenía sentido que intentara enseñarnos a construir una presa, porque cada persona, independientemente de sus instrucciones, habría abordado el proceso de construcción a su manera. Primero teníamos que *querer* construir una. Ese deseo es el comienzo de todo.

Hasta que el corazón grita con anhelo, no podemos ver nuestro objetivo ni cómo alcanzarlo, y el éxito no se ve más cerca. Por eso es tan importante tener un deseo constante y apasionado. Ese anhelo es el punto de partida, lo único que garantiza que nuestros sueños se hagan realidad. La vida es una expresión de nuestra mente, y nuestros deseos son la fuerza original y vital a través de la cual se materializan nuestros sueños. Como semillas plantadas en el jardín de la vida, nuestros deseos echan raíces, elevan sus ramas al cielo, florecen y dan frutos. Fue esta verdad —una verdad que penetra en nuestras vidas, aunque solo la entreveamos de vez en cuando— la que deduje de las palabras de

Matsushita. Posteriormente, experimenté y aprendí a dominar esa verdad, poco a poco, en mi propia vida.

Un deseo vago y poco entusiasta nunca dará resultados. Es preciso sentir un gran anhelo, un deseo feroz que ocupe tus pensamientos noche y día, dormido o despierto. Tiene que llenar tu ser de la cabeza a los pies de tal manera que, si te cortases con un cuchillo, de tu piel no brotaría sangre, sino anhelo. La fuerza motriz detrás de todos los logros es este tipo de deseo intenso y enfocado.

Si una persona fracasa donde otra triunfa a pesar de tener la misma capacidad y de realizar el mismo esfuerzo, la gente tiende a pensar que la diferencia se debe a la suerte. Sin embargo, la realidad es que se debe al tamaño, la profundidad y la intensidad del deseo de cada persona. Habrá quien me considere un optimista ingenuo, pero recuerda que no es nada fácil concentrar tus pensamientos en un único propósito con tal intensidad que te olvides de comer y dormir, y que tampoco es fácil mantener ese deseo apasionado hasta que penetra en el subconsciente.

En la gestión empresarial y en el desarrollo de nuevas empresas, el sentido común nos dice que algo nuevo o diferente está condenado al fracaso. Si dejamos que el sentido común dicte nuestros actos, lo posible se convertirá en imposible. Si deseas sinceramente crear algo nuevo, el primer requisito consiste en concentrar tu mente y tu corazón en ello con pasión. Para hacer posible lo imposible tienes que estar «loco» por la idea y trabajar con la convicción positiva de que puedes lograr cualquier cosa. Esta es la única forma de alcanzar tus objetivos en la vida y en los negocios.

Visualiza la realización de tus objetivos a todo color

La afirmación de que el deseo apasionado es la madre del éxito suena tan poco científica que algunas personas pueden llegar a tacharla de estar más cerca del mentalismo. Sin embargo, la experiencia me ha enseñado que, si pienso en una idea de manera constante, podré visualizar el resultado claramente.

Todos los éxitos en la vida empiezan con un fuerte deseo de hacer algo. Persigo una idea, pensando intensamente en el proceso de convertir ese deseo en realidad; examino cada posibilidad y desarrollo todo el proceso mentalmente. Del mismo modo que los ajedrecistas imaginan decenas de miles de jugadas posibles, yo pienso una y otra

vez en todo el proceso de trabajo para alcanzar mi objetivo, eliminando cualquier estrategia ineficaz que mi mente conciba, revisando y reelaborando mi plan cada vez que lo hago. Si sigo ese proceso con tenacidad, empiezo a ver el camino hacia el éxito como si ya lo hubiese recorrido antes. Lo que al principio solo era un sueño se acerca cada vez más a la realidad, hasta que ya no hay ninguna distinción entre ellos y puedo pintar mentalmente la materialización exitosa de la idea con todo detalle. Veo cómo se desarrolla ante mis ojos no en blanco y negro, sino en vivos colores. Este proceso es similar al entrenamiento con imagen en el deporte: el pensamiento se concentra tanto que el deportista lo ve como una cristalización de la realidad.

Por otra parte, si no deseamos un resultado determinado con la fuerza suficiente, si no pensamos en ello con bastante profundidad y no lo abordamos de frente hasta visualizar con precisión cómo será cuando lo logremos, tendremos pocas esperanzas de lograr el éxito en el trabajo creativo o en la vida. Cuando se desarrolla un nuevo producto, por ejemplo, no basta con crear un dispositivo que cumpla ciertas especificaciones preexistentes o que permita funciones que ya ofrecen otros dispositivos. Si el desarrollador del producto no logra establecer un criterio ideal para el nuevo producto que se ha forjado a través de este proceso de reflexión profunda, el producto final siempre será de calidad inferior, aunque cumpla las especificaciones del cliente. Por haber sido desarrollado de acuerdo con normas «sensatas», no será del agrado de un mercado más amplio.

Recuerdo a uno de nuestros investigadores, un graduado en una universidad de élite de Japón. Se pasó meses desarrollando un nuevo producto, pero, cuando me lo mostró, le eché un vistazo y le dije:

—No es lo bastante bueno.

—¿Qué quieres decir? —me preguntó—. Es exactamente lo que quieren los clientes.

—Esperaba algo mejor —le dije—. Y el color es muy soso.

—¿Cómo puedes ser tan irracional? —protestó—. Eres ingeniero. Esto es un producto industrial. El color no es importante. Tus criterios no son científicos.

—Llámame irracional si quieres, pero esto no es lo que yo imaginaba.

Insistí en que lo intentase de nuevo, plenamente consciente de lo enfadado que debía de estar conmigo por rechazar su trabajo después de tanto esfuerzo. Sin embargo, rechacé su producto porque no se

ajustaba a la imagen que había forjado en mi mente. A raíz de los intentos repetidos, consiguió el producto ideal junto a su equipo de proyecto.

Mis padres acostumbraban a utilizar la expresión «tan nítido que corta la mano» para describir algo tan exquisito que nadie podría encontrarle defectos. Cuando un producto alcanza ese nivel de perfección, el asombro y la admiración hacen que casi nos dé miedo tocarlo. Si queremos alcanzar la cima del proceso creativo, no debemos escatimar esfuerzos en la búsqueda de este nivel de perfección.

Los sueños se hacen realidad cuando se puede visualizar cada detalle

Cuando queremos alcanzar un objetivo, ya sea laboral o personal, debemos tratar de realizarlo en su forma ideal, manteniendo el foco en pensar ese objetivo hasta que podamos visualizarlo. Este proceso resulta esencial si queremos hacer realidad nuestros sueños. Si somos exigentes y nos esforzamos hasta que la realidad converja con nuestro ideal, obtendremos los resultados deseados. Los objetivos que se visualizan claramente desde el principio producen resultados tan nítidos que cortan la mano. Por el contrario, si no visualizamos claramente nuestros objetivos, puede que los alcancemos, pero los resultados finales no serán nítidos. Así lo he experimentado una y otra vez en mi vida.

Cuando DDI (ahora KDDI) entró en el negocio de la telefonía móvil, por ejemplo, declaré a los demás ejecutivos que estábamos entrando en la era de la telefonía móvil. En un futuro próximo, anuncié, la comunicación tendría lugar en cualquier sitio, en cualquier momento y con cualquiera. Además, insistí, todas las personas, desde los niños hasta los ancianos, tendrían sus propios números de teléfono. Aunque los demás ejecutivos negaron con la cabeza y se rieron con incredulidad, yo ya veía que el teléfono móvil, un producto con posibilidades ilimitadas, se extendería (e incluso me daba cuenta de con qué rapidez se produciría aquella transición). Tenía una imagen clara que incluía el precio, el tamaño del producto, la estrategia de marketing y la distribución.

Debido a mi trabajo en el negocio de los semiconductores y con otras empresas de Kyocera, había sido testigo de la velocidad de las

innovaciones técnicas y del alcance ilimitado de los avances en cuanto a tamaño y coste de los productos. Mi experiencia laboral me dotaba de suficientes conocimientos empíricos para predecir con bastante exactitud la expansión del mercado de la telefonía móvil. De hecho, anticipé concretamente no solo la amplitud de la expansión del mercado, sino también las futuras tarifas. El director general a cargo de DDI en aquel momento tomó notas durante la reunión en la que predije esos acontecimientos. Más tarde, cuando se lanzó la industria de la telefonía móvil, repasó aquellas notas y se dio cuenta, para su sorpresa, de que las tarifas eran casi idénticas a las que yo había predicho.

El precio de cualquier producto se determina solo después de realizar cálculos complejos y detallados que tienen en cuenta factores como el equilibrio entre la oferta y la demanda y la recuperación de la inversión, aunque yo era capaz de visualizar incluso los cargos por servicio antes de empezar con los cálculos. El director general se quedó impresionado con mi precisión, pero este es un buen ejemplo del poder de la visualización. Siempre serás capaz de realizar lo que visualices con claridad. Lo que puedes ver en tu mente, puedes hacerlo; lo que no puedes ver, no puedes hacerlo. Si deseas un resultado específico, tienes que concentrarte en su realización con una tenacidad feroz hasta que se convierta en un deseo apasionado. Y en ese punto serás capaz de ver cómo es el éxito con todo detalle.

El hecho de que podamos desear ser de una determinada manera o lograr un determinado resultado es en sí mismo una prueba de que poseemos la capacidad inherente de hacer realidad nuestros deseos. En general, la gente no puede imaginar lo que no es capaz de hacer. Si puedes visualizarte alcanzando un determinado objetivo, si al cerrar los ojos e imaginar el éxito puedes ver la imagen con claridad, es probable que seas capaz de lograrlo.

El éxito requiere un esfuerzo y una preparación minuciosos

Cuando intentas algo nuevo, algo que nunca has hecho antes, tienes muchas probabilidades de encontrar oposición. Si aun así emprendes una nueva aventura con la convicción interna de que se puede hacer y visualizas claramente su materialización con éxito, podrás seguir adelante con determinación y desarrollar tu idea. Las ideas deben basarse en un optimismo audaz que despliegue las alas de la

inspiración. Para ello, resulta útil rodearse de optimistas que fomenten la creatividad.

Durante los primeros años de DDI, cada vez que me llegaba la inspiración, reunía a los ejecutivos para recabar su opinión. Descubrí que cuanto más elitista era la universidad en la que se había graduado una persona, más fría era su reacción y más probable que me sermonease sobre lo precipitado de mi propuesta. Por supuesto, había verdad en lo que me decían y su análisis era astuto, pero, si cada nueva idea se recibiese con un frío aluvión de razones lógicas por las que está condenada al fracaso, al final incluso las buenas ideas se apagarían y lo posible pasaría a ser imposible.

Después de varias experiencias como esta, decidí transmitir mis ideas a un grupo diferente de personas. En lugar de personas inteligentes y analíticas que abordasen el trabajo novedoso y difícil con cautela y pesimismo, elegí a quienes acogían mis sugerencias con inocente entusiasmo y aprobación, aunque mis propuestas fuesen un poco atolondradas. Puede parecer una insensatez, pero, cuando estás desarrollando una idea, rodearte de este nivel de optimismo es lo más acertado.

Un optimismo tan audaz, sin embargo, solo es eficaz si primero se está desarrollando una idea o concepto. Cuando se entra en la fase de planificación, es preciso basar el contenido concreto de la idea en el pesimismo, evaluar los factores de riesgo y desarrollarla con cuidado y cautela. Después, cuando estés listo para la aplicación real, deberías volver al optimismo inicial y ponerte a trabajar con confianza. Para transformar nuestros pensamientos en realidad tenemos que concebir con optimismo, planificar con pesimismo y ejecutar con optimismo.

En esta misma línea, Mitsuro Oba (la primera persona que cruzó en solitario los polos Norte y Sur) me dijo en una ocasión algo muy útil sobre la preparación para sus viajes. Kyocera había suministrado varios productos para los viajes de Oba, y vino a mi oficina para darnos las gracias. Inmediatamente lo elogí por su valentía al emprender aventuras tan peligrosas, pero él parecía incómodo.

—En realidad, no soy nada valiente —me dijo—. De hecho, soy un completo cobarde. Pero, como tengo miedo, me preparo con mucho cuidado para estos viajes. Probablemente por eso también me ha salido bien esta última vez. Si un aventurero es solo atrevido y no precavido, será su fin.

Cuando escuché esto, me di cuenta de que, con independencia del campo, las personas que triunfan entienden muy bien las verdades de la vida. La valentía que no está respaldada por el miedo, la cautela y la meticulosidad no es más que valor temerario.

Aprender de la enfermedad

Hasta aquí he compartido contigo un principio fundamental: la forma en que pensamos puede cambiar nuestras vidas. Sin embargo, yo lo aprendí después de repetir errores, contratiempos y dificultades. Cuando era joven, parecía que todo lo que me podría salir mal me salía mal. No entendía por qué nada resultaba como yo esperaba y me sentía abandonado por Dios o por la fortuna: un hombre sin suerte. Descontento con todo, me mostraba cínico y resentido con el mundo. Sin embargo, mientras intentaba abrirme paso entre un contratiempo y otro, poco a poco caí en la cuenta de que mi propia mente era la causa de todas mis dificultades.

El primer revés al que me enfrenté fue no aprobar los exámenes de acceso a la educación secundaria. Para empeorar las cosas, contraí tuberculosis, que en aquella época se consideraba incurable. La tuberculosis parecía ser cosa de familia y había acabado con tres de mis abuelos. «Pronto vomitaré sangre y me moriré yo también», pensaba. Sin embargo, lo único que podía hacer era estar en la cama sin fuerzas, con un poco de fiebre, y regodearme en las profundidades de la inutilidad y la desesperación.

Nuestra vecina debió de compadecerse de mí, porque me regaló un libro titulado *La verdad de la vida*, de Masaharu Taniguchi, fundador del movimiento del mismo nombre. Aunque el contenido del libro me resultó un poco complicado, necesitaba algo a lo que aferrarme desesperadamente y lo leí con avidez. En sus páginas descubrí el siguiente concepto: en la mente de las personas hay un imán que atrae la desgracia hacia ellas. Cuando la gente cae enferma es porque sus mentes débiles los han llevado a la enfermedad.

Aquella idea me fascinó. Taniguchi explicaba que todo lo que nos encontramos en la vida es atraído por nuestra mente y es también una proyección de esta. Y la enfermedad no es una excepción. Aunque este concepto puede parecer un poco cruel, algo hizo clic dentro de mí mientras leía las palabras de Taniguchi. Cuando mi abuelo contrajo la

tuberculosis, mi familia lo cuidó en un edificio anexo a nuestra casa. Yo tenía tanto miedo de contraer la enfermedad que me tapaba la nariz y corría cada vez que tenía que pasar por delante del edificio. Mi padre, en cambio, lo cuidaba personalmente, e incluso mi hermano mayor parecía despreocupado por su propia salud y me decía que la tuberculosis no se contraía tan fácilmente. Yo era el único de mi familia que evitaba a mi abuelo y, sin embargo, de los más allegados fui el único que contrajo la enfermedad más tarde.

Tal vez fue un castigo. Mi pensamiento negativo, mi aversión hacia la enfermedad y el deseo de evitarla me trajeron en realidad la desgracia. Precisamente porque temía contraer la tuberculosis, la contraí. Esto me hizo darme cuenta de que una mente centrada en lo negativo atrae un resultado negativo. Las palabras de Taniguchi me llevaron a tomar plena conciencia de que la imagen de mi mente realmente se convertía en mi realidad. Reflexionando sobre mis actos, me prometí que a partir de aquel momento solo albergaría pensamientos positivos. Sin embargo, no es fácil cambiar la forma de pensar y me desviaba con frecuencia del camino de la positividad.

Tu destino depende de tu estado de ánimo

Afortunadamente, me curé de la tuberculosis y volví a la escuela, pero continué sufriendo reveses. No conseguí plaza en la universidad que había elegido. Aunque entré en una universidad local y me fue bien, el país se sumió de repente en una recesión tras el declive de las adquisiciones vinculadas a la guerra de Corea. No tenía contactos y mis solicitudes de trabajo eran rechazadas una y otra vez. Pocas empresas estaban dispuestas a permitir siquiera que un graduado de una universidad rural nueva solicitase un puesto, y maldije mi mala suerte y lo injusto del mundo.

¿Por qué tengo tan mala suerte?, me preguntaba. Si compro un billete de lotería, las personas que están delante y detrás de mí podrían ganar, pero yo nunca ganaré. Si voy a fracasar de todos modos, ¿qué sentido tiene intentarlo? Mis pensamientos eran cada vez más pesimistas. Había practicado algo de kárate y se me daba moderadamente bien, de modo que empecé a plantearme la idea de unirme a la *yakuza*. Incluso me paseé durante un tiempo por delante de la oficina de una banda, en un concurrido distrito comercial.

Gracias a los esfuerzos de uno de mis profesores, por fin conseguí un trabajo en una empresa de cerámica de Kioto, aunque estaba al borde de la quiebra. Muchas veces nos pagaban con retraso y, para colmo, los directivos de la empresa se peleaban entre ellos. Aunque por fin había conseguido un empleo, mi situación me parecía desalentadora. Como era de esperar, cada vez que los empleados recién contratados nos encontrábamos, empezábamos a quejarnos y a hablar de dejarlo. Primero renunció uno de mis compañeros y después otro, hasta que al final solo quedé yo.

Cuando llegué a esa situación, no tuve más remedio que dejar atrás mis pensamientos negativos sobre el trabajo. No tenía sentido seguir quejándome de mis circunstancias, así que decidí cambiar por completo mi enfoque. Me puse a investigar con todo mi empeño. Incluso me llevé utensilios de cocina al laboratorio para no tener que ir a casa a comer y poder concentrarme únicamente en mis experimentos.

Mi trabajo empezó a reflejar mi cambio de actitud y obtuve resultados que me valieron los elogios de mis superiores. Su reconocimiento despertó en mí el deseo de trabajar todavía más duro, lo que en consecuencia produjo resultados incluso mejores, creando así un ciclo positivo. Al final, conseguí desarrollar la primera cerámica fina sintética de Japón para tubos de televisión con mi propia metodología científica original. Este logro supuso un reconocimiento mayor de mis superiores. En aquel momento, mi trabajo me parecía tan interesante y significativo que ya no me importaba si me pagaban a tiempo. Además, las habilidades que adquirí y los resultados que obtuve en un trabajo que al principio detestaba se convirtieron en la base para el éxito posterior de Kyocera.

Desde el momento en que cambié mi actitud, mi vida cambió y fui capaz de romper un círculo vicioso y sustituirlo por un ciclo constructivo. Esa experiencia me convenció de que el destino de las personas no está predeterminado. Por el contrario, tenemos el poder (que adopta la forma de nuestra propia voluntad) de lograr resultados positivos o negativos en nuestras vidas. Las numerosas dificultades que experimenté en mi juventud me ayudaron a darme cuenta de un principio básico: nuestra mente genera todo lo que ocurre en nuestra vida, y las dificultades de mis años de juventud me hicieron ver que esa verdad penetra en todos los aspectos de nuestra existencia. Los acontecimientos que nos van sucediendo brotan de las semillas que

sembramos. Incluso aquellos que creen que han labrado su propio destino a través de sus actos en realidad han generado todos los altibajos de sus vidas a raíz de lo que han visualizado mentalmente.

Aunque el destino existe, no es un sino predeterminado inamovible. Más bien, nuestra actitud puede cambiar el curso de nuestra vida. De hecho, la mente humana es lo único que puede cambiar el destino: nosotros creamos nuestras propias vidas. En la cultura japonesa, es lo que se conoce como *ritsume*: alinear el curso de la propia vida con la realidad última. En el lienzo de la vida, cada persona pinta su propio cuadro con los pigmentos de sus pensamientos. El color de tu vida viene determinado por la imagen que tienes en tu mente.

Si no te rindes, el éxito está garantizado

Las personas que tienen éxito en sus vidas cuando se lanzan a nuevas aventuras son aquellas que creen sinceramente en su potencial. *Potencial* significa 'capacidad futura'. Si juzgamos nuestra capacidad inherente por lo que sabemos hacer en el presente, nunca seremos capaces de lograr nada nuevo ni superar un nuevo reto. Cuando creemos en nuestro potencial y fijamos un objetivo que supera el nivel actual de nuestra capacidad, debemos mantener siempre encendido el deseo de alcanzarlo, concentrando toda nuestra energía en lograr ese objetivo en el futuro. Esto nos lleva al éxito y amplía el ámbito de nuestras capacidades.

Cuando Kyocera recibió su primer gran pedido de piezas de IBM, las especificaciones eran increíblemente estrictas. En una época en la que la mayoría de las especificaciones consistían en un simple dibujo, las de IBM resultaban tan minuciosas y extensas que podrían llenar un libro. Por mucho que intentásemos cumplir con aquellas especificaciones, IBM siempre rechazaba nuestras muestras. Cuando pensábamos que por fin lo habíamos conseguido, volvían a rechazarnos.

Las especificaciones de precisión de IBM no solo eran un dígito entero más estrictas que todas a las que nos habíamos enfrentado hasta entonces; además, carecíamos del equipo necesario para medir con tal grado de precisión. Para ser sincero, muchas veces se me pasó por la cabeza que no disponíamos de la tecnología adecuada para hacer el trabajo. Sin embargo, para una empresa pequeña y desconocida como la nuestra, era una oportunidad inestimable para incrementar nuestra

tecnología patentada y darnos a conocer. Animé a nuestro desanimado personal a dedicarse en cuerpo y alma al proyecto, a dar lo mejor de sí y a utilizar toda la tecnología a nuestro alcance, pero los resultados seguían siendo insuficientes. Después de haber agotado todas las vías posibles para cumplir con las especificaciones del proyecto, acabé preguntando a la persona responsable:

—¿Has rezado?

Quería estar seguro de que solo quedase esperar a que la Providencia actuase.

Finalmente, como resultado de repetidos esfuerzos sobrehumanos, conseguimos desarrollar un producto «nítido» que cumplía las especificaciones de IBM y mantuvimos nuestra fábrica a pleno rendimiento durante dos años para entregar un enorme volumen de productos a tiempo. Mientras observaba cómo se alejaba el último camión cargado de productos del proyecto, me asaltó la idea de que la capacidad humana no tiene límites. Si dirigimos toda nuestra pasión a lograr lo que parece un objetivo imposible y ponemos todo nuestro foco en conseguirlo, nuestra capacidad se expandirá extraordinariamente. El esfuerzo despertará nuestras capacidades latentes y hará que florezcan. Por lo tanto, resulta esencial pensar en tiempo futuro: la persona que soy ahora podría no sea capaz de hacer esto, pero mi yo futuro sí puede hacerlo. Debemos creer que en nuestro interior yacen poderes latentes infrutilizados.

Cuando acepté el trabajo de IBM en nombre de Kyocera, sabía que los requisitos de cualificación superaban con creces el nivel técnico de nuestra empresa. En ese sentido, fue una promesa temeraria. Sin embargo, ese era mi enfoque habitual. Desde los inicios de nuestra empresa, aceptaba trabajos que grandes fabricantes habían rechazado porque pensaban que los proyectos eran demasiado difíciles. Para una empresa nueva y pequeña sin historial, aceptar aquellas propuestas era en muchos casos la única manera de conseguir trabajo. Por supuesto, no había garantía de que pudiésemos salir airoso en un trabajo considerado demasiado difícil por grandes empresas con tecnología más avanzada, pero nunca utilicé las palabras «no podemos». Ni siquiera decía «podríamos hacerlo». Siempre afirmaba con rotundidad que podíamos.

Cada vez que anunciaba un nuevo proyecto a mi personal, ellos siempre reaccionaban con consternación, pero yo estaba convencido de

que seríamos capaces de llevarlo a cabo. Me aseguraba de sugerir posibles vías para realizar el trabajo y transmitía con pasión el impacto positivo que tendría en nuestra empresa, con la esperanza de que todos los implicados en el proyecto aceptasen el reto con entusiasmo. Cuando surgían dificultades, les decía:

—Lo imposible es solo una parada en el camino hacia el éxito. Sé que podemos hacerlo si lo damos todo y seguimos hasta el final.

Es posible que fuese deshonesto asegurar a nuestros clientes que podía hacer algo que parecía imposible. Sin embargo, cuando partimos de un lugar de aparente imposibilidad y nos esforzamos con esmero y pasión hasta que no queda más que esperar a que la Providencia nos eche una mano, el éxito transforma esa promesa imprudente en verdad. Al pensar en mi capacidad en tiempo futuro, tres de cada cuatro veces he conseguido realizar lo imposible.

El esfuerzo repetido convierte lo ordinario en extraordinario

Kazuo Murakami, profesor emérito de la Universidad de Tsukuba y reconocida autoridad en genética, da una explicación muy sencilla a la fuerza «inhumana» que algunas personas reúnen en situaciones de emergencia. En el ser humano reside un extraordinario potencial de fuerza, pero, como el gen que gobierna esa fuerza está desactivado, suele permanecer latente. Sin embargo, cuando se activa, podemos acceder a una fuerza extraordinaria incluso en momentos ordinarios. El profesor añade que el pensamiento positivo y una actitud mental constructiva aumentan enormemente la capacidad para activar el interruptor que gobierna nuestras capacidades innatas pero latentes. La investigación genética valida así el concepto de que la actitud de una persona tiene el poder de expandir su potencial en gran medida.

Sin embargo, ¿cuál es nuestro potencial? Desde la perspectiva de la genética, cualquier cosa que podamos imaginar, cualquier cosa que pensemos que deseamos, está dentro de lo posible. En otras palabras, poseemos una capacidad innata para hacer realidad nuestras aspiraciones. Pero resulta esencial no solo apuntar alto, sino también tratar de alcanzar las metas que nos fijemos mediante un esfuerzo regular y constante.

Cuando Kyocera no era más que una pequeña fábrica con menos de cien empleados, me atreví a declarar que nuestra empresa llegaría a ser la mejor del mundo. No pensaba en aquella aspiración como un sueño lejano, sino como un deseo apasionado que estaba decidido a alcanzar. No obstante, por muy altas que sean nuestras miras, también debemos mantener los pies en el suelo. Aunque debemos tener grandes aspiraciones y sueños, la realidad cotidiana exige que nos esforcemos al máximo en el trabajo sencillo y constante, superando uno a uno los problemas a los que nos enfrentemos para avanzar un paso más adelante de lo que estábamos ayer.

Me pregunté en muchas ocasiones si Kyocera llegaría alguna vez a la cima y me sentía abrumado por la distancia entre mi sueño para la empresa y la realidad. Empero, la vida es, al fin y al cabo, la suma de cada uno de nuestros días presentes, la continuación del ahora. La acumulación de segundos se convierte en un día; la acumulación de cada día se convierte en una semana, un mes, un año... y, antes de que nos demos cuenta, estamos en una cumbre que antes parecía inalcanzable. Eso es la vida.

Aunque tengamos prisa por descubrir lo que nos depara el futuro, el mañana no llegará hasta que hayamos vivido el día de hoy. No existen atajos hacia el destino que hemos pintado en nuestra mente. Una gran distancia solo se puede recorrer paso a paso, y un gran sueño se alcanza poco a poco, día tras día. Si vivimos cada día con plenitud y con empeño en lugar de malgastarlo, empezaremos a vislumbrar el mañana. Si ponemos todo nuestro esfuerzo en el día siguiente, vislumbraremos una semana. Y si vivimos esa semana plenamente, empezaremos a vislumbrar un mes. Dicho de otro modo: si concentramos toda nuestra energía en vivir cada momento en lugar de tratar de avanzarnos constantemente, el futuro se hará visible sin todo ese esfuerzo.

Ese es el ritmo que he elegido para vivir mi vida: pausado y constante, como la tortuga que vence a la liebre. Kyocera se convirtió en lo que es hoy y yo pasé de ser un ingeniero desconocido a un respetado empresario gracias al esfuerzo constante y acumulado. Es mucho mejor dedicar tus esfuerzos a vivir plenamente cada segundo de cada día que perder el tiempo preocupándote por el mañana o centrando tus pensamientos en tratar de adivinar el futuro. En definitiva, esta es la mejor forma de hacer realidad tus sueños.

Las innovaciones diarias conducen a un progreso espectacular

No tengo muy buena opinión de las personas inteligentes porque tienden a descuidar el presente. Su inteligencia les permite prever el futuro, pero, igual que la liebre, buscan el camino más rápido hacia su destino cuando deberían vivir cada día sin prisa pero sin pausa, como la tortuga. En su impaciencia por alcanzar el éxito, a menudo tropiezan y caen. En Kyocera han entrado a trabajar muchas personas brillantes que acabaron dejándolo porque pensaban que nuestra empresa no tenía futuro. Las que se quedaban eran personas normales, no especialmente inteligentes o astutas y no suficientemente avisadas para cambiar de trabajo. Sin embargo, muchas veces he presenciado cómo ascendían esos pensadores lentos a puestos directivos y cómo se convertían en líderes empresariales al cabo de diez o veinte años.

La capacidad de ir tirando sin quejarse, de no rendirse nunca, de dar lo mejor de sí cada día, es lo que transforma a las personas ordinarias en extraordinarias. Son esas personas extraordinariamente ordinarias las que convierten sus sueños en realidad y logran sus objetivos trabajando paso a paso, día a día, con honestidad y constancia, sin buscar una salida fácil.

El esfuerzo continuado es importante, pero eso no significa que tengamos que limitarnos a hacer lo mismo una y otra vez. La continuidad y la repetición son cosas distintas. En lugar de repetir sin pensar lo que hicimos ayer, deberíamos buscar formas de hacer que mañana sea mejor que hoy, añadiendo siempre alguna mejora con respecto al día anterior. Esta actitud creativa de innovación nos permite alcanzar el éxito en menos tiempo. Como ingeniero, estoy formado para preguntarme si mis resultados son suficientemente buenos o si hay una alternativa mejor. Si observas lo que estás haciendo desde esta perspectiva, existe un potencial infinito de innovación incluso en las tareas más mundanas.

Tomemos el ejemplo de la limpieza. En lugar de utilizar una escoba para barrer como siempre has hecho, piensa en el modo de hacerlo mejor y más rápido: por ejemplo, probando con una mopa o planteándote la compra de una aspiradora. También podrías probar los diferentes procesos de limpieza cambiando el orden o de otra manera para hallar la forma más eficiente y eficaz de limpiar. Por muy pequeña

que sea la tarea, a la larga habrá una diferencia notable entre las personas que abordan su trabajo con el deseo de mejorar y las que no. En el caso de la limpieza, la persona innovadora podría acabar creando una empresa independiente que consiga contratos para edificios grandes; en cuanto a la persona que cumple con su parte sin intentar mejorar, lo más probable es que siga limpiando.

Al final, esforzarse cada día por realizar pequeñas mejoras supone una enorme diferencia. La clave del éxito consiste en no ceñirse nunca al camino que estás acostumbrado a recorrer.

Escuchar la voz de Dios

Dios está presente en el lugar de trabajo. Hay momentos en el trabajo en los que, por mucho que lo intentemos, nos topamos con un muro y sentimos que hemos agotado todos nuestros esfuerzos. Cuando nos acercamos a esos callejones sin salida, sin embargo, en realidad estamos llegando al verdadero punto de partida. Los callejones sin salida nos dan la oportunidad de parar y recuperar nuestra objetividad, de reevaluar nuestras circunstancias.

En cierta ocasión conocí a Kohei Nakabo, un abogado japonés que defendía al demandante en numerosos casos de gran repercusión. Entre ellos figuraban la demanda presentada por las víctimas de la leche infantil contaminada con arsénico contra Morinaga & Company en la década de 1970 y el caso presentado por los inversores a los que estafaron más de 200.000 millones de yenes en el fraude de las transacciones de oro de Toyoda Shoji, a principios de la década de 1980. Cuando pregunté a Nakabo qué consideraba lo más esencial para realizar su trabajo con éxito, respondió:

—Todas las claves para resolver el caso están en la escena del crimen. Dios está ahí.

Aunque nuestros campos no tienen nada que ver, pienso lo mismo. La afirmación de Nakabo reafirmó mi convicción de que la atención dedicada al lugar de trabajo y la observación minuciosa son esenciales para lograr el éxito en nuestras carreras.

En el campo de la fabricación, esto significa que debemos evaluar cada aspecto de nuestro trabajo, incluidos el producto, las máquinas, los materiales, las herramientas e incluso los procesos. Es preciso examinarlo todo con una mente abierta y humilde. Debemos hacer

mucho más que revisar físicamente nuestro trabajo o volver al punto de partida. Se trata más bien de sintonizar toda nuestra mente y todo nuestro cuerpo con el producto o el lugar de trabajo y escuchar atentamente. Si lo haces, escucharás la voz de Dios susurrándote pistas sobre lo que debes hacer a continuación. Yo llamo a esto «escuchar lo que dice el producto».

Los productos cerámicos se fabrican presionando óxidos metálicos en polvo en moldes y cociéndolos a altas temperaturas en hornos. Este proceso es similar al de la fabricación de porcelana, pero la de cerámica requiere un nivel de precisión extremadamente alto porque los productos se destinan a la industria electrónica y, por tanto, deben ser impecables. La más mínima variación o deformidad es inadmisibles, ya que podría inutilizar el dispositivo electrónico. Cuando empezamos en Kyocera, nos encargaron el desarrollo de un nuevo producto cerámico, pero, cada vez que cocíamos los moldes del producto, el material salía torcido y alabeado. Después de mucho ensayo y error, nos dimos cuenta de que el método de presionar el material en los moldes había dado lugar a diferentes densidades en la parte superior e inferior del material, lo que provocaba su deformación.

Aunque habíamos identificado la causa del alabeo, resultaba muy difícil encontrar una manera de lograr una densidad uniforme en el producto. Probamos varios métodos sin éxito. Quería ver lo que ocurría en el interior del horno cuando cocíamos el material, de modo que abrí una mirilla y me dispuse a observar. A medida que aumentaba la temperatura, el material empezaba a retorcerse y girar como si estuviera vivo. Cada vez que intentábamos cocerlo, ocurría lo mismo. Llegó un momento en que casi no soportaba mirar. Quería gritar «¡Deja de retorcerte!» y me invadía el impulso de meter la mano y sujetar el material, aunque sabía que la temperatura del horno superaba los 1.000 grados centígrados. Hasta ese punto me importaba aquel producto, un sentimiento que no solo se debía a mi apasionada implicación en el producto como ingeniero, sino también porque era consciente de que nuestra empresa no podía permitirse ninguna pérdida. Sin embargo, mi deseo de presionar el material me llevó a una solución, y me di cuenta de que era la respuesta del producto a mi necesidad urgente. Cuando probamos a cocer con un peso resistente al calor encima, salió del horno completamente plano.

A través de estas experiencias he llegado a creer que las respuestas que buscamos ya existen en el lugar de trabajo. Para obtenerlas, debemos sentir más pasión e intensidad que nadie por nuestra profesión. También debemos observar con claridad y paciencia. Solo cuando acerquemos el oído y el corazón al producto y mantengamos la mirada fija en él, escucharemos lo que el producto tiene que decirnos y encontraremos la solución adecuada.

Sé que suena muy poco científico, pero, según mi experiencia, lo que consideramos materia inorgánica (como un producto o el lugar de trabajo) responde a la profundidad de nuestro sentimiento y a la agudeza de nuestras observaciones cobrando vida y hablándonos sin palabras. Cuando la materia responde al corazón, podemos lograr nuestro objetivo, que en el ámbito de la fabricación es el desarrollo de productos impecables.

Presta siempre una atención voluntaria

El Grupo Kyocera fabrica impresoras y fotocopadoras que utilizan tambores de silicio amorfo sensibles a la luz. Estos tambores son mucho más duros y, en consecuencia, tienen una vida útil mucho más larga que los productos convencionales. Se pueden utilizar de manera continuada sin necesidad de sustituirlos durante toda la vida útil de la máquina (diez veces más que los tambores convencionales), lo que hace que sean mucho mejores para el medio ambiente.

Kyocera fue la primera empresa en producir estos tambores en serie. Se fabrican aplicando una película de silicio a la superficie de un tubo de aluminio pulido. La película debe aplicarse en una capa uniforme para lograr la sensibilidad necesaria, pero la operación resulta extremadamente difícil. Cualquier irregularidad, incluso una discrepancia de 0,001 milímetros, es inaceptable. Tres años después de iniciar la investigación y el desarrollo de los tambores, logramos aplicar la película de manera uniforme una sola vez, pero fuimos incapaces de repetir el proceso. Eso significaba que la tecnología no era adecuada para la producción en serie.

En aquel momento, muchas otras empresas de todo el mundo estaban investigando lo mismo, pero nadie había conseguido fabricar los tambores en serie. Yo estaba a punto de tirar la toalla, pero decidí intentarlo una última vez volviendo al punto de partida y observando

con detalle el punto de producción. Estaba seguro de que, si observábamos cada acontecimiento o cambio que se produjese durante el proceso de fabricación de la película, podríamos captar algo y escuchar lo que el producto tenía que decir. Ordené a los investigadores encargados que prestaran mucha atención a cada pequeño detalle y a todo lo que ocurriera durante el proceso de producción, por insignificante que fuese.

Una noche me pasé a visitar a un investigador que debería estar observando atentamente el proceso de fabricación y lo encontré en su silla dormitando. En lugar de escuchar lo que el producto tenía que decir, solo oí ronquidos. Lo sustituí por alguien que sabía que era un buen observador. También trasladé el laboratorio de Kyocera de Kagoshima a Shiga y realicé importantes cambios de personal, nombrando un nuevo jefe de grupo y ascendiendo a varios recién llegados. La renovación de todo el equipo de investigación, que llevaba varios años sin cambios, suponía un gran riesgo, pero resultó ser un gran acierto, y en un año logramos fabricar el tambor en serie. El nuevo equipo tenía lo que le faltaba al equipo original: un profundo apego a su trabajo y al producto y la pasión por realizar observaciones minuciosas *in situ*. Para crear productos nuevos y superiores, se necesita este tipo de dedicación rigurosa.

Existe una expresión japonesa que habla de «atención voluntaria». Significa prestar atención de manera consciente, tener un objetivo y enfocar toda tu conciencia, cada nervio de tu cuerpo, en él. Cuando oímos un ruido y miramos hacia el punto donde se ha producido es un reflejo biológico. En otras palabras, es atención involuntaria. Por el contrario, la atención voluntaria implica centrar toda nuestra conciencia de manera intencionada en todo lo que nos rodea, por insignificante que sea el detalle. El tipo de observación que mi equipo de Kyocera empleó para perfeccionar el proceso de producción en masa del tambor fue este tipo de atención voluntaria continuada. No basta con contemplar distraídamente el objeto o dormirse.

El filósofo Tempu Nakamura, al que ya he mencionado en el prólogo, afirmó que «la vida no tiene sentido si no se vive con atención voluntaria». Nuestra capacidad de concentración es limitada, lo que hace que nos cueste centrar nuestra atención en una sola cosa. Sin embargo, si nos esforzamos por mantener la atención, desarrollaremos gradualmente el hábito de la atención voluntaria y la capacidad de

captar la esencia de las cosas y seremos capaces de realizar juicios precisos.

En el pasado, cuando estaba ocupado, acostumbraba a parar a mis empleados en el pasillo para ponerme al día de sus progresos o para darles instrucciones, pero esa práctica acababa causando problemas más tarde. Los empleados afirmaban que me habían dicho algo, pero yo estaba seguro de que no había sido así. Después de varias experiencias de este tipo, decidí dedicar tiempo a escuchar a mis empleados en una sala o en un rincón de la oficina donde pudiese concentrarme en sus palabras.

La atención voluntaria es como un taladro: resulta más eficaz cuando toda su fuerza se concentra en un punto. Si concentramos toda nuestra atención en nuestro objetivo, que equivale a la punta de un taladro, lo conseguiremos. La concentración se genera por la fuerza, la profundidad y el tamaño de nuestros pensamientos. Todo lo que se logra comenzó con el deseo de hacer que ocurriese. Nuestro éxito o nuestro fracaso dependen de la pasión y la constancia con la que podamos mantener ese deseo y de la seriedad con la que trabajemos para alcanzar nuestro objetivo.

Sueña con ambición y triunfa en la vida

Hasta ahora hemos tratado de comprender el poder del deseo y de utilizarlo de manera consciente. La base para explotar este poder y alcanzar grandes logros en el trabajo y en la vida consiste en soñar a lo grande. Sueña. Ten ambición. Anhela apasionadamente.

Algunas personas replicarán que ya es bastante duro superar cada día, que no tienen tiempo para soñar o albergar esperanzas. Sin embargo, los sueños de las personas que tienen la fuerza de tomar las riendas de su vida son extremadamente ambiciosos: siempre desean cosas que están fuera de su alcance. A mí me ocurre lo mismo. La fuerza motriz que me ha llevado tan lejos ha sido la grandeza de mis sueños y mis objetivos.

Como ya he mencionado, cuando fundé Kyocera me propuse convertirla en la principal fabricante de cerámica del mundo, y compartía ese sueño con mis empleados una y otra vez. No tenía una estrategia concreta ni cálculos precisos para alcanzar mi objetivo. En aquel momento, era totalmente irrealista, pero, a la menor

oportunidad, les explicaba mi sueño. A través de este proceso, ese sueño se convirtió en la aspiración de todo el personal, lo cual condujo a su realización.

Ningún sueño se puede alcanzar si nunca lo soñamos y solo los sueños que anhelamos alcanzar son alcanzables. Con el tiempo, Kyocera se convirtió en la primera empresa de nuestro sector porque nuestro deseo era tan intenso que penetró en nuestro subconsciente, porque expresamos nuestro anhelo y unimos nuestras acciones para realizarlo. Cuanto mayor sea el sueño, más tiempo tardará en realizarse. Sin embargo, si visualizamos repetidamente cómo será cuando lo logremos, si simulamos una y otra vez con colores vivos el proceso de alcanzarlo, empezaremos a ver el modo de llegar hasta él y descubriremos muchas ideas para lograrlo, incluso entre la rutina de la vida cotidiana.

En ocasiones, la inspiración para realizar un sueño surge de manera inesperada de un acontecimiento aparentemente insignificante, como pasear por la calle, relajarnos con una taza de té o charlar con un amigo. Diferentes personas pueden experimentar o ver lo mismo, pero muchas se perderán las pistas inspiradoras que la vida les ofrece. La diferencia entre quienes descubren ideas importantes y quienes no lo hacen es la conciencia. Muchas personas vieron caer una manzana del árbol antes que Newton, pero solo él descubrió en ese fenómeno la ley de la gravitación universal. Lo consiguió porque su deseo apasionado de encontrar una respuesta había penetrado en su subconsciente.

Como ya he mencionado, si mantenemos encendida la llama del anhelo, recibiremos la inspiración divina que es la fuente de todos los logros creativos. Por lo tanto, con independencia de la edad que tengamos, deberíamos hablar siempre de nuestros sueños y mirar hacia el futuro con esperanza. Sin sueños, no podemos crear, lograr ni crecer como seres humanos. A través de la visualización de nuestros sueños, probando repetidamente innovaciones creativas y esforzándonos, pulimos nuestro carácter. Los sueños y los deseos son el trampolín de la vida.

CAPÍTULO 2

PENSAR EN VERDADES Y PRINCIPIOS



Las verdades y los principios sencillos son los mejores

La gente tiende a pensar que las cosas son más complejas de lo que realmente son. La esencia de todas las cosas es bastante sencilla. Incluso las cosas que parecen complicadas están formadas por componentes sencillos. Nuestros genes, por ejemplo, constan de la friolera de 3.000 millones de secuencias cromosómicas, pero el código genético que se utiliza para expresar cada secuencia se compone solo de cuatro letras químicas. La tela de la verdad está tejida con un solo hilo. Por tanto, cuanto más simplifiquemos las experiencias o los fenómenos de nuestras vidas, más nos acercaremos a su forma original, a la verdad. Cuando nos enfrentamos a algo que parece complejo, es importante esforzarse por reducir sus partes a la forma más simple posible. Esta es una ley de la vida, y también se aplica a los negocios.

Las verdades y los principios empresariales son extremadamente sencillos. A menudo me piden que revele los trucos de mi oficio, el secreto de mi éxito, pero veo la decepción en las caras de los que me preguntan cuando comparto mi punto de vista. Se muestran incrédulos de que pueda gestionar un negocio con unas directrices tan obvias, sencillas y primitivas.

Cuando fundé Kyocera, a los veintisiete años, tenía algo de experiencia como ingeniero, pero carecía de conocimientos y experiencia sobre gestión empresarial. A menudo surgían problemas y era preciso tomar decisiones. Como yo era el presidente de Kyocera, era mi responsabilidad tomar las decisiones finales y determinar la mejor solución a cualquier situación. Tenía que responder con prontitud, incluso cuando el problema afectaba a un departamento de mi empresa, como ventas o contabilidad, que yo desconocía por completo. Si me equivocaba incluso en el más pequeño de los problemas, mi error podía tener un impacto directo en el futuro de toda la empresa. Pero yo era ingeniero, no empresario. No tenía conocimientos en los que basar mis decisiones ni experiencia a la que recurrir para decidir el siguiente paso. Me preguntaba qué demonios podía hacer.

Después de pensarlo mucho, decidí basar mis decisiones y mis actos en las verdades y los principios sencillos generalmente aceptados como normas de comportamiento humano decente. Si decido hacer lo correcto, pensé, debería ser capaz de continuar haciendo lo correcto

hasta el final. Solo tengo que seguir las reglas de sentido común para la vida que aprendí de mis padres y maestros, decir la verdad y no mentir, ser amable, no codicioso ni desconsiderado, etcétera.

Llegué a la conclusión de que las pautas morales y éticas que diferencian lo correcto de lo incorrecto, lo bueno de lo malo y lo permisible de lo no permisible se podían aplicar directamente a la política de gestión y a los criterios de toma de decisiones. Al fin y al cabo, dirigir una empresa va de relaciones humanas y, por tanto, las mismas normas éticas que se aplican al trato de las personas deberían servir para las interacciones empresariales. Yo creía que la vida y los negocios debían regirse por las mismas verdades y principios y que si seguía esas directrices no iría muy desencaminado. Un concepto muy sencillo.

Este enfoque me dio la confianza necesaria para jugar limpio en todos mis acuerdos empresariales, y creo que es lo que llevó a Kyocera al éxito.

Una filosofía de vida que nos guía

El conjunto de verdades y principios sencillos que nos guían para hacer lo correcto como seres humanos representa una filosofía de vida que nace de la experiencia y la práctica, y no del tipo de razonamiento complejo que se limita al aprendizaje teórico. Esta filosofía proporciona las directrices que necesitamos para encontrar nuestro camino entre la incertidumbre, la angustia y las dificultades.

En la vida nos enfrentamos continuamente a situaciones en las que debemos tomar una decisión. En casa o en el trabajo, en el proceso de encontrar un empleo o de casarnos, nos vemos obligados a elegir. Vivir es la acumulación de esas decisiones, una serie continua de elecciones. El presente es el resultado de esas decisiones, y las que tomemos a partir de ahora determinarán el resto de nuestras vidas. El hecho de contar con un conjunto de verdades y principios que nos guíen supone una enorme diferencia en la toma de decisiones que marcarán el rumbo de nuestras vidas. Decidir sin principios que nos guíen es como navegar sin brújula, y actuar sin seguir una filosofía subyacente es como caminar a oscuras sin luz. La filosofía o, si lo prefieres, los valores éticos y morales sirven como norma de vida, un lugar al que podemos volver cuando perdemos el rumbo.

KDDI, uno de los mayores operadores de telecomunicaciones de Japón, surgió a finales de 2000 por la fusión de tres empresas: DDI (Daini Denden), la empresa que fundé originalmente; KDD (Kokusai Denshin Denwa), la mayor compañía de telecomunicaciones de Japón, e IDO (Nippon Idou Tsushin Corporation), filial de Toyota. Nuestra alianza hizo posible competir con NTT (Nippon Telegraph and Telephone Corporation), un gigante de las telecomunicaciones que antes fue propiedad del gobierno japonés.

Antes de la fusión, DDI e IDO utilizaban los mismos sistemas de telefonía móvil. Sin embargo, dado que las dos empresas se habían repartido la cobertura de Japón y cada una poseía solo la mitad de la red nacional de telefonía móvil, ni DDI ni IDO podían rivalizar con NTT DoCoMo, filial de NTT, cuyo tamaño daba a esta el control en ese campo. Eso significaría que el mercado nunca se vería influido por el principio de competencia, y dejaba a NTT DoCoMo con un monopolio virtual y a los usuarios sin los beneficios de mejores servicios y precios más bajos. Por eso propuse la fusión.

Sin embargo, ¿qué tipo de fusión sería la adecuada? ¿Debería absorber una de nuestras empresas a las otras o todas las empresas deberían entrar en la fusión en igualdad de condiciones? Analizando ejemplos anteriores de fusiones de bancos y otras organizaciones en igualdad, descubrí que, cuando las partes se aferraban a la idea de igualdad, se veían envueltas en largas batallas en las que cada una intentaba hacerse con su parte de control sobre la nueva empresa. Después de pensarlo mucho, propuse que, en lugar de una fusión igualitaria, DDI debería liderar la coalición. Mi sugerencia no obedecía a ningún deseo de poder por mi parte ni a la intención de dar ventaja a mi empresa. Se basó en la valoración objetiva de que, de las tres empresas que se fusionaban, DDI tenía el mejor historial empresarial y la base de gestión más sólida.

Las verdades y los principios que guían a las empresas no deberían derivar del beneficio privado o la fama personal, sino de la contribución a las personas y a la sociedad. Ofrecer al público los mejores productos y servicios debería ser el principio rector de la gestión empresarial. Si KDDI seguía ese principio con éxito, la fusión de nuestras tres empresas no sería suficiente. Tendríamos que identificar claramente la responsabilidad de la gestión, garantizar que la nueva empresa tomase el buen rumbo cuanto antes y proporcionar una gestión estable a largo

plazo. Sin estos elementos esenciales, no cabía esperar competir y beneficiar a los usuarios y a la sociedad.

Esta visión objetiva fue la base de mi conclusión de que la mejor solución era que DDI tomase la iniciativa y liderase la fusión. Compartí de manera honesta y sincera las razones de mi propuesta con las demás partes implicadas, incluida mi visión de lo que debería llegar a ser la industria de las telecomunicaciones en Japón. Además, propuse que Kyocera recibiera algunas acciones más que Toyota, a pesar de que este era el mayor accionista de IDO y KDD. Gracias a la sinceridad y a la pasión de todos los implicados, la fusión se completó y la nueva empresa KDDI avanzó rápidamente. El principio de poner a los demás por delante fue el que nos llevó al éxito.

Mantente firme en tus principios sin dejarte llevar por las tendencias

Desarrollar y mantener una filosofía sólida basada en verdades y principios nos conducirá al éxito y a una vida fructífera, pero ese camino no es divertido ni fácil de recorrer. Al contrario, es un camino rocoso que requiere autodisciplina y control, que a menudo va acompañado de sufrimiento y, en ocasiones, de pérdidas. Cuando tomes el camino pedregoso y llegues a una encrucijada, debes elegir la ruta que conduce al camino correcto, aunque sea espinoso y esté lejos de cualquier recompensa personal, aunque signifique elegir un modo de vida torpe y abiertamente honesto. A la larga, sin embargo, los actos basados en una filosofía sólida nunca acarrearán pérdidas. Aunque parezcan desfavorables, al final, esos actos auténticos te beneficiarán. Con este enfoque rara vez te desviarás del camino correcto.

Para ilustrar este concepto, veamos el ejemplo de la experiencia de Japón durante la burbuja de los precios de los activos, que causó estragos en la economía hasta el punto de que sus repercusiones todavía colean. Durante los años que precedieron a la burbuja, muchas empresas se vieron afectadas por la especulación inmobiliaria. La compra y reventa de propiedades provocó que los precios del suelo se dispararan, y las empresas pidieron préstamos enormes para invertir en bienes raíces a la expectativa de obtener altos rendimientos. Si consideramos con lógica los principios económicos subyacentes a la rápida inflación de los precios de los activos de Japón, parece muy

extraño que el valor de los activos propios aumentase sin ningún esfuerzo, pero la gente se comportaba como si ese fenómeno fuese perfectamente normal. Sin embargo, cuando estalló la burbuja, las propiedades que deberían haber incrementado su valor se convirtieron de repente en pasivos, y muchas empresas se encontraron fuertemente endeudadas. En retrospectiva, si los responsables de las empresas que especularon desenfrenadamente hubiesen seguido una filosofía de vida sólida, habrían podido tomar las decisiones correctas para sus compañías sin dejarse llevar por las tendencias financieras.

Cuando el precio del suelo seguía subiendo, mucha gente instó a Kyocera a invertir en bienes raíces los ahorros que habíamos acumulado con nuestro esfuerzo. Un banquero, pensando que yo no entendía las ventajas de la inversión inmobiliaria, me explicó con todo detalle cómo podía obtener beneficios. Sin embargo, yo no creía que fuese posible obtener grandes beneficios con solo cambiar el suelo de manos. Aunque fuese cierto que se podían obtener beneficios tan fácilmente, yo no me lo habría ganado. Rechacé aquellas ofertas porque creía que el dinero que llega fácilmente desaparece con la misma facilidad. Estaba convencido de que el verdadero beneficio se obtiene del trabajo duro y honrado.

Era un principio simple, pero se basaba en las directrices que determinan la conducta correcta. Aunque necesité autodisciplina para resistir a la avaricia, no me dejé engañar por las historias de inversiones con enormes beneficios. Así, la consecución del verdadero éxito, que solo se obtiene a través de una vida correcta, depende de si se tiene una filosofía que merezca la pena mantener a pesar de las pérdidas y del compromiso de aceptar el sufrimiento que conlleva esa elección.

Saber no es suficiente: vive tu filosofía

Vivir de acuerdo con una filosofía rectora es más fácil de decir que de hacer. Como seres humanos, sucumbimos fácilmente a la tentación y a los deseos egoístas, a menos que seamos muy fuertes y disciplinados.

Hace muchos años, después de que Kyocera dotase a los ejecutivos de un coche de empresa con chófer, uno de ellos se encontró con que el coche no estaba disponible cuando quería volver a casa. El responsable dio por sentado que el ejecutivo se quedaría trabajando hasta tarde y

dejó que un jefe de ventas muy ocupado se llevase el coche ese día. El ejecutivo, furioso, preguntó por qué se permitía que un simple jefe de ventas utilizase un coche de empresa.

Cuando me enteré del incidente, llamé al ejecutivo a mi despacho.

—No te han dado el coche por tu rango —le dije—. Decidimos proporcionar este servicio para que las personas que realizan un trabajo especialmente importante para la empresa puedan concentrarse en sus responsabilidades sin tener que cargar con tareas rutinarias. Piénsalo. Querías utilizar el coche para irte a casa al final de la jornada laboral. Como ejecutivo, ¿de verdad tienes derecho a criticar al jefe de ventas por utilizar el coche para llegar a tiempo a todas sus reuniones de trabajo?

Aunque un ejecutivo tenga prioridad para su uso, el coche sigue perteneciendo a la empresa, no al individuo. Sin embargo, resulta difícil que los altos cargos contemplen la situación desde este punto de vista. Lo sé porque yo he hecho lo mismo. Cuando se fundó Kyocera, el vehículo de la empresa era una *scooter* que, por supuesto, conducía yo mismo. Más tarde la cambié por un pequeño Subaru 360, que al principio también conducía yo mismo. Sin embargo, me di cuenta de que mientras conducía solo pensaba en el trabajo y, después de entender lo peligroso que era, contraté a un chófer. Con el tiempo, Kyocera pudo permitirse un coche más grande y me llevaban al trabajo todos los días. Una mañana, mi mujer estaba a punto de salir a hacer un recado cuando llegó el coche y le propuse que la llevase. Ella se negó:

—Si fuese tu coche, diría que sí, pero es el coche de la empresa. Fuiste tú quien me dijo que la gente no debería utilizar el coche de empresa para asuntos personales e insististe en que teníamos que separar claramente los asuntos personales de los profesionales.

Tenía razón, por supuesto, y lo que dijo me ayudó a reflexionar sobre mis actos.

Aunque estos son ejemplos triviales, ilustran el hecho de que muchas cosas son más fáciles de decir que de hacer. Por eso las verdades y los principios carecen de sentido si no los perseguimos con una voluntad firme. Aunque son la fuente de la conducta correcta y la fortaleza, se olvidan fácilmente si nos falta disciplina. Debemos acordarnos siempre de reflexionar sobre nuestros actos y ejercer el autocontrol. Es importante incorporar estos hábitos en nuestras pautas de vida.

El vector de la actitud determina la dirección de tu vida

Las lecciones que he aprendido a través de mi trabajo y mi experiencia en gestión, los principios sencillos para la vida, parecen muy ordinarios. Sin embargo, creo que la sencillez está estrechamente relacionada con la universalidad. En este capítulo comparto algunos de esos principios básicos.

El primer principio que deseo comentar es mi fórmula para la vida. Ya la he mencionado en el prólogo: los resultados que obtenemos del trabajo y de la vida = actitud $\times$ esfuerzo $\times$ capacidad. El factor más importante de esta ecuación es la actitud. Desarrollé esta fórmula cuando intentaba descubrir de qué modo alguien como yo, con un talento mediocre, podría alcanzar lo extraordinario y ayudar así a los demás y a la sociedad. Desde que la creé, esta fórmula ha sido la base de mi filosofía de vida.

La clave de esta ecuación es que sus resultados se obtienen a través de la multiplicación. Por ejemplo, si alguien logra una puntuación de 90 sobre 100 por su capacidad para pensar con claridad, pero después se enorgullece de esa capacidad, no se esfuerza y solo obtiene una puntuación de 30 sobre 100 por su esfuerzo, el producto final de su trabajo será solo de 2.700. Por el contrario, ¿qué ocurre cuando una persona con una capacidad de pensamiento media de solo 60 se esfuerza más para compensar sus carencias y dedica más del 90 por ciento de su esfuerzo a su trabajo? El resultado final son 5.400 puntos. Así, la persona que se esfuerza más puede hacer el doble con su trabajo que la persona que no se esfuerza con el suyo.

La puntuación de una persona también se multiplica por la actitud. La actitud es el factor más importante porque determina la orientación de nuestra vida. Hay personas que enfocan sus esfuerzos y su capacidad en una dirección positiva y otras que lo hacen en una dirección negativa. La actitud es, por tanto, el único factor de la ecuación que tiene valores positivos y negativos. Si tu forma de pensar es negativa, independientemente de tu puntuación en esfuerzo y capacidad, el resultado final de esta ecuación (es decir, el resultado de tu vida o de tu trabajo) será un valor negativo. Las personas con mucho talento que dirigen sus esfuerzos hacia el fraude o el robo pueden trabajar muy duro en su «ocupación», pero su actitud hacia la vida es negativa y por eso nunca obtendrán buenos resultados.

Dado que los factores de esta fórmula se multiplican y, por tanto, se influyen directamente, debemos esforzarnos por orientar nuestros pensamientos en la dirección correcta. De lo contrario, nuestra capacidad y nuestro esfuerzo, por grandes que sean, se desperdiciarán e incluso podrían perjudicar a la sociedad. En una conferencia que ofreció en la última etapa de su vida, Yukichi Fukuzawa (1835-1901), erudito y educador, describió los rasgos de las grandes personas. Según Fukuzawa, solo podemos alcanzar la madurez y contribuir a la sociedad cuando hemos adquirido el pensamiento profundo de un filósofo, el corazón puro de un guerrero, la inteligencia aguda de un servidor público y el físico robusto de un granjero. Cuando leo las palabras de Fukuzawa, me parece que lo que él denomina pensamiento profundo y corazón puro corresponden a la actitud de mi fórmula para la vida, la inteligencia corresponde a la capacidad y el físico fuerte y resistente corresponde al esfuerzo. Así, sus palabras confirman la importancia de la actitud, la capacidad y el esfuerzo en nuestras vidas.

Producir el drama llamado vida

Vive cada día con honestidad. Esta es otra pauta sencilla, pero también proporciona una base fundamental para la vida. La palabra japonesa para esta existencia honesta es *shinken*, que en la práctica del *kendo* (esgrima japonesa) significa practicar con una espada real y no de bambú. En el tiro con arco, *shinken* significa tensar el arco de tal manera que no quede flojo y, en ese momento de concentración, soltar la flecha. Vivir con honestidad significa mantener la intensidad y la dedicación en el trabajo y en la vida cada día. Si lo hacemos así, podemos alcanzar la vida que imaginamos.

La vida es un drama en el que cada uno de nosotros desempeña un papel protagonista. También somos nuestros propios directores y guionistas. De hecho, no tenemos más remedio que escribir e interpretar nuestros papeles. Por tanto, la cuestión más importante de la existencia es cómo producir este drama llamado vida. Debemos pensar qué historia queremos escribir durante nuestra existencia y cómo queremos representar (vivir) nuestro papel. No hay mayor desperdicio que no esforzarse y pasarse la vida sin rumbo y sin ocupación. Para crear un drama satisfactorio y rico en contenido, tenemos que abordar cada segundo de cada día con total honestidad.

Cuando abordamos todos los aspectos de nuestra vida con pasión ardiente y entusiasmo, cuando vivimos con total honestidad, la suma de nuestros esfuerzos se convierte en nuestro valor y nuestras vidas dan fruto y alcanzan la plenitud.

Por el contrario, por mucho talento que tengamos o por muy buena que sea nuestra actitud, nuestra vida será estéril si carecemos de un esfuerzo honesto. Por muy elaborado que sea el guion de nuestra vida, se necesita una dedicación apasionada para hacer realidad nuestra historia. Tenemos la opción de afrontar los problemas que requieren una solución o evitarlos y lo que elijamos determinará nuestro éxito o nuestro fracaso. Una actitud de honestidad hará que no evitemos los retos que se nos presenten.

Si mantienes el deseo urgente de triunfar y permaneces humilde y abierto en tu enfoque ante los problemas de la vida, empezarás a ver indicios de soluciones que normalmente pasarías por alto. Yo llamo a esos indicios los susurros de la revelación; es como si Dios, al ver que nos esforzarnos desesperadamente por alcanzar una meta, se apiadase de nosotros y nos diera la respuesta que necesitamos. A menudo animo a mis empleados a que trabajen tan duro que Dios quiera ayudarlos. El espíritu de enfrentarse a las dificultades honestamente y esforzarse al máximo nos ayuda a superar situaciones aparentemente imposibles y a generar resultados creativos. La acumulación de estos esfuerzos hace realidad la imagen ideal que hemos imaginado para nuestra vida.

Sin trabajo duro no se consigue nada

Otro principio importante de la vida consiste en valorar más la experiencia que el conocimiento. Lo que sabes no equivale necesariamente a lo que puedes hacer. Esto es una advertencia: no te creas capaz solo porque sepas algo.

De los libros podemos aprender que para hacer cerámica tenemos que combinar ciertos materiales y cocerlos a una determinada temperatura. Sin embargo, aunque sigamos las instrucciones al pie de la letra, el proceso no saldrá como esperamos. Empezaremos a comprender la esencia de la producción de cerámica solo después de adquirir experiencia en el taller. Solo cuando la experiencia se suma al conocimiento podemos «hacer» algo realmente. Hasta ese momento solo «sabemos».

Con la llegada de la era de la información, la sociedad ha puesto cada vez más énfasis en el conocimiento y cada vez más personas creen que, si saben, pueden hacer. Es un gran malentendido. De hecho, existe una enorme diferencia entre saber cómo se hace algo y ser realmente capaz de hacerlo. Solo la experiencia en el puesto de trabajo puede llenar el vacío entre ambos.

Inmediatamente después de fundar Kyocera, me llegó información sobre un seminario de gestión. Era un evento de tres días en un balneario carísimo, pero uno de los instructores era Soichiro Honda, fundador de Honda Motor Co. Desesperado por escucharle, me inscribí en contra del consejo de mis colegas.

El día de su charla, los participantes nos relajamos en las aguas termales, nos pusimos las batas que nos proporcionó el hotel y nos reunimos en una gran sala para esperar a Honda. No tardó en aparecer. Venía directamente de la fábrica, vestido con un mono manchado de aceite. Lo primero que dijo con su voz nítida y articulada fue:

—¿Qué hacen aquí? Me han dicho que quieren aprender gestión, pero, si tienen tiempo para esto, lo primero que deberían hacer es volver al trabajo ahora mismo. No se puede aprender sobre gestión dándose un baño, holgazaneando, comiendo y bebiendo. Yo soy la prueba viviente. Nunca aprendí gestión de nadie. Si hasta yo puedo dirigir una empresa, solo tienen que hacer una cosa: váyanse y pónganse a trabajar.

Después de reprendernos rotundamente, remató sus comentarios diciendo:

—¿Cómo pueden ser tan estúpidos para pagar por algo así?

Nos quedamos sin palabras. Tenía toda la razón. Cautivado por su carácter, decidí marcharme pronto y ponerme a trabajar.

Honda trató de hacernos ver que aprender sin hacer es como aprender a nadar en tierra firme: no se puede. La única manera de aprender consiste en saltar al agua y empezar a chapotear. Del mismo modo, no podemos pretender gestionar una empresa sin trabajar en producción. La sabiduría para lograr grandes cosas solo se obtiene a través de la experiencia acumulada, y la experiencia que adquirimos a través de la implicación personal es nuestro recurso máspreciado.

Vivir el momento con honestidad

La mejor manera de forjar un camino hacia el futuro consiste en vivir con una pasión desbordante y esforzarse honestamente en el aquí y el ahora, sumergirnos en la tarea que tenemos ante nosotros y dedicarnos a aprovechar al máximo cada segundo que pasamos en este planeta.

Es posible que muchas personas se sorprendan al saber que nunca he elaborado un plan de gestión a largo plazo. Aunque comprendo la importancia de las estrategias de gestión a largo plazo basadas en la teoría de la gestión, creo que debemos vivir el día de hoy antes de que llegue el mañana. Si no sabemos lo que pasará mañana, ¿cómo podemos predecir lo que ocurrirá dentro de cinco o diez años? Creo que es más importante vivir este día, hoy, con la mayor honestidad posible. Por muy grandes que sean nuestros objetivos, no podremos alcanzarlos si no nos esforzamos día a día y vamos sumando nuestros logros poco a poco. Los grandes resultados solo se obtienen mediante el esfuerzo constante. El éxito futuro llega de forma natural cuando nos esforzamos por vivir cada día con sinceridad. Este es el principio que he seguido como estrategia de gestión y la experiencia me ha enseñado la importancia fundamental de esta verdad. Si vivimos el día de hoy al máximo, empezaremos a divisar el día de mañana.

Nuestras vidas son preciosas. Pasar los días sin hacer nada no solo es un desperdicio vergonzoso, sino que además desobedece la voluntad del universo. La naturaleza nos puso en este mundo porque tenemos un papel que desempeñar. Nadie ha sido creado por accidente y, por tanto, nada de lo que existe es inútil. Nuestra existencia como individuos puede parecer insignificante en comparación con la escala del universo, pero estamos aquí porque somos necesarios. Cada vida individual, por pequeña que sea, existe porque el universo ha reconocido su valor (y lo mismo ocurre con todo objeto inanimado).

Todo el funcionamiento de la naturaleza refleja la importancia de vivir el presente con honestidad. Fíjate en la tundra, en el norte más extremo. En verano está cubierta de florecillas. A pesar de la brevedad de la estación, esas plantas pasan su breve existencia floreciendo y dando la mayor cantidad posible de semillas para transmitir vida a la generación que florecerá tras el largo invierno. No pierden el tiempo en pensamientos improductivos, sino que simplemente viven el momento con toda honestidad.

En los desiertos de África solo llueve una o dos veces al año, pero, cuando ocurre, las plantas producen yemas y flores de inmediato. En

una o dos semanas desprenden semillas que yacen pacientemente en la arena caliente. Cuando regresan las lluvias, las semillas vuelven a la vida. Una nueva generación. Como resulta evidente, en el mundo de la naturaleza todos los seres vivos viven plenamente cada día y cada precioso segundo y, así, sus pequeñas vidas están conectadas con el mañana. Si hasta las plantas y las flores aprovechan cada momento que se les brinda, nosotros también deberíamos esforzarnos por aprovechar al máximo nuestro tiempo y no desperdiciar ni un instante. Este es nuestro contrato con el universo que nos dio la existencia y que da sentido a nuestras vidas. Es un requisito indispensable para vivir el drama de nuestras vidas como queramos.

Enciéndete amando lo que haces

Existen tres tipos básicos de materia: combustible, incombustible y de combustión espontánea. El material combustible arde cuando se expone a una llama; el incombustible no arde. El material de combustión espontánea tiene la capacidad de arder por sí mismo.

Las personas se pueden clasificar igual que la materia. Algunas se encienden con entusiasmo sin ninguna aportación de la gente que las rodea, mientras que otras se muestran nihilistas e impasibles aunque se expongan a una gran energía. Al carecer de pasión y entusiasmo, las personas incombustibles no suelen aprovechar bien sus capacidades. En una organización no se necesitan personas incombustibles. No solo son frías como el hielo en lo personal, sino que su frialdad puede robar su calor a los demás.

Por eso suelo decir a mis empleados: «No necesitamos personas incombustibles en esta empresa. Esforzaos por convertirlos en el tipo de persona que se enciende por sí sola o, al menos, la que es capaz de prender la llama cuando se expone al entusiasmo ajeno».

Los triunfadores son aquellos que se entusiasman por sí mismos y comparten su energía con la gente que los rodea. No son de los que se limitan a hacer solo lo que se les dice, ni esperan instrucciones antes de pasar a la acción. Toman la iniciativa y se disponen a realizar grandes hazañas antes de que se lo pidan y, así, sirven de modelo a los demás. Son muy proactivos y constructivos en su vida y en su trabajo.

¿Cómo podemos convertirnos en personas de combustión espontánea? ¿Cómo podemos adquirir una naturaleza entusiasta? La

mejor manera consiste en enamorarnos de nuestro trabajo. Así se lo explico a nuestros empleados: trabajar requiere mucha energía, una energía que surge del entusiasmo. La mejor manera de entusiasmarse consiste en amar el trabajo. Sea cual sea tu empleo, si pones tu corazón y tu alma en él, obtendrás satisfacción y confianza en ti mismo y sentirás el deseo de alcanzar el siguiente objetivo. A medida que repitas este proceso, logrando un objetivo tras otro, llegarás a amar tu trabajo todavía más y, con el tiempo, ningún esfuerzo te parecerá doloroso y podrás lograr resultados maravillosos.

El amor es el mayor motivador, la madre del entusiasmo, y el esfuerzo es el camino hacia el éxito. Este concepto se expresa mejor en los proverbios japoneses «Mil millas parecen una cuando se viaja por amor» y «El amor lleva a la maestría». Cuando amamos lo que hacemos, nos sentimos entusiasmados de forma natural y deseamos dar lo mejor de nosotros, lo que nos ayuda a mejorar muy rápidamente. Incluso empezamos a tener ganas de hacer cosas que a otros les parecen tareas muy tediosas.

Yo siempre estaba tan ocupado con el trabajo que paraba poco por casa. Llegué al punto de que mis vecinos le preguntaban a mi mujer cuándo diablos estaba en casa y sus padres me escribieron una carta advirtiéndome de que iba a arruinar mi salud por trabajar demasiado. Sin embargo, no tenían motivos para preocuparse, porque estaba haciendo lo que me gustaba. Mi trabajo no me parecía difícil y tampoco me cansaba. Si no hubiese amado mi trabajo hasta ese punto, me habría sido imposible alcanzar la excelencia. Con independencia del sector, las personas de éxito son aquellas que aman lo que hacen. Enamorarte de tu trabajo es una forma estupenda de enriquecer tu vida.

Supérate a ti mismo y transforma tu vida

¿Qué hay de las personas que no consiguen enamorarse de su trabajo? Deberían empezar por poner todo su empeño, porque así surgirá la alegría entre las dificultades que experimenten. Amar y entregarse a algo en cuerpo y alma son como las dos caras de una misma moneda: existe una relación causal entre ambos. Te entregas a tu trabajo porque lo amas y, a la inversa, llegas a amar tu trabajo porque te entregas a él. Aunque al principio te parezca difícil, te sugiero que no dejes de repetirte lo maravilloso que es tu trabajo y la suerte que tienes de

dedicarte a lo que te dedicas. Si lo haces, tu perspectiva cambiará de forma natural.

No importa el tipo de trabajo que hagas: si pones tu corazón y tu alma en él, obtendrás resultados y empezarás a disfrutarlo y a encontrarlo interesante poco a poco. Así aumentará tu entusiasmo por tu oficio y, a la larga, te dará buenos resultados. Dentro de este ciclo positivo, pronto te darás cuenta de que tu trabajo te gusta.

Como ya he mencionado, la empresa en la que trabajé después de graduarme se encontraba en una situación tan precaria que corría el riesgo de quebrar. Mis compañeros se fueron marchando uno tras otro hasta que me quedé solo en mi departamento. Cuando la situación llegó a ese punto, decidí que no me quedaba otra que entregarme a realizar las tareas pendientes. Para mi sorpresa, en cuanto empecé a dedicarme a mi trabajo en cuerpo y alma, los resultados de mi investigación mejoraron notablemente. Por supuesto, mi trabajo se volvió más interesante y eso avivó todavía más la llama de mi entusiasmo, creando así una espiral positiva.

Cuando creas que ya no puedes soportar tu trabajo, vale la pena intentarlo un poco más. Aceptar tu situación y adoptar una actitud positiva mientras te enfrentas a un problema puede transformar tu vida. Superarte a ti mismo es la clave para lograrlo. Debes reprimir tus deseos egoístas y tratar con rigor los pensamientos de autocomplacencia. Si no puedes superarte a ti mismo, nunca tendrás éxito en nada y nunca aprovecharás tu máximo potencial.

Veamos, por ejemplo, el caso de una persona con una capacidad media que estudia mucho y saca buenas notas y otra persona muy brillante que obtiene unas notas medias sin estudiar nada. La persona más brillante podría pensar: «Esa persona saca buenas notas porque siempre está estudiando. Si yo me lo propusiera, lo haría incluso mejor». Después de graduarse, si la persona más brillante se topase con una empresaria de éxito que destacase gracias a su trabajo duro, pensaría: «No era más que una estudiante mediocre. Yo lo hacía mucho mejor que ella», dando a entender que su capacidad es superior. Podría tener razón si nos fijásemos solo en la capacidad innata, pero existe una enorme diferencia entre las actitudes y el entusiasmo de ambas personas por su trabajo. Según mi fórmula para la vida, esta diferencia invierte los resultados de sus vidas.

La persona que estudia mucho debe sacrificar el tiempo que dedicaría a ver películas o la tele; tiene que luchar contra el impulso de tomar la vía fácil. Del mismo modo, el éxito en los negocios es el resultado de la capacidad de una persona para trabajar con esmero y controlar su deseo de tomar el camino más fácil. Las personas que menosprecian a los que se esfuerzan se esconden detrás de su propia pereza y su procrastinación. Su perspectiva del esfuerzo honesto está distorsionada.

Una persona con verdadera capacidad posee el autocontrol necesario para abordar su trabajo con honestidad. Aquel que se rinde y evita el trabajo duro, independientemente del talento con el que haya nacido, carece de la capacidad para desarrollar y utilizar su habilidad innata para la excelencia. Una persona necesita algo más que la suma de sus neuronas para rendir al máximo y obtener grandes resultados en el inmenso escenario de la vida. Solo tendrá éxito cuando se entregue a su trabajo y aborde las dificultades de frente. Deberíamos tener presente este principio todos los días de nuestra vida. Esfuerzo honesto, trabajo duro: habrá quien piense que son cosas muy corrientes, pero las palabras sencillas como estas son las que contienen las grandes verdades de la vida.

Desenreda los problemas complejos para ver con claridad

En Kyocera, los empleados y los departamentos discuten a menudo de manera sincera y apasionada sobre la mejor forma de abordar una situación determinada. El tema de la discusión puede ser la fecha de entrega de un nuevo producto o los precios. El departamento de producción propondrá una solución y el de ventas presentará una opinión que la contradice. Cuando todavía era presidente, fui testigo de muchas controversias de este tipo y, cuando las dos partes implicadas no llegaban a un acuerdo, acudían a mí con el problema en busca de la decisión final. Después de escuchar atentamente a las dos partes, les comunicaba mi conclusión. Los empleados siempre se mostraban satisfechos y volvían a sus puestos con caras de alivio, como si nunca se hubiesen enzarzado en una acalorada discusión.

No aceptaban mis decisiones finales solo porque yo era el presidente. Lo hacían porque, sin intereses ni ataduras personales, yo era capaz de ver el problema con objetividad. Podía desenredar los hilos

enmarañados del problema para señalar su verdadera causa y sugerir una solución basada en esa comprensión. Cuando se producían fricciones entre dos departamentos, lo que provocaba que su relación fuese más compleja y confusa, casi siempre descubría que la raíz del desacuerdo era algo simple, trivial y, sobre todo, causado por el egocentrismo: por ejemplo, el hecho de que un departamento no consultara con la persona adecuada del otro departamento o que no expresara su agradecimiento por algo que había hecho el otro departamento. Una vez identificado el problema, volvía a la esencia de lo que es correcto como ser humano y sugería una solución satisfactoria para todas las partes.

Para emitir un juicio justo y adecuado es fundamental adoptar una perspectiva imparcial. Desde un punto de vista neutral, la maraña de ramitas y hojas no nos distraerá y podremos ver claramente la raíz del problema. También veremos que la mayoría de los problemas sociales, desde los grandes conflictos internacionales hasta las fricciones en el hogar, comienzan con las expectativas y las opiniones de todas las partes implicadas. Cada participante añade más razones y argumentos para crear una red extraña y enrevesada. Cuanto más complicado parece un problema, mayor es la necesidad de volver al punto de partida y seguir unos principios sencillos para decidir el procedimiento adecuado. Cuando nos enfrentamos a un conflicto tan difícil que nos apetece rendirnos, el mejor enfoque consiste en evaluar lo que está bien y lo que está mal adoptando una actitud abierta y unos principios claros y sencillos.

El matemático de renombre mundial Heisuke Hironaka, que desempeña el cargo de vicepresidente de la Fundación Inamori, descubrió un modo de resolver proposiciones matemáticas complejas que nadie había resuelto antes. En lugar de descomponer los problemas en factores, que es el método habitual tanto en matemáticas como en ciencias, eleva las dimensiones de las ecuaciones. «Un fenómeno complejo», señaló, «no es más que la proyección de un hecho simple». Al contemplar los problemas bidimensionales desde una perspectiva tridimensional, fue capaz de encontrar respuestas claras y sencillas.

Hironaka utiliza un ejemplo sencillo para explicar su proceso: «Imaginemos un cruce sin semáforo. Los coches convergerán desde las cuatro direcciones y provocarán un atasco y el caos total. Si lo dejamos así, no hay forma de resolver este problema. Y eso es porque estamos

tratando de resolverlo dentro de un plano bidimensional. Sin embargo, ¿qué ocurre si añadimos el factor de la altura, es decir, una tercera dimensión? A nuestra intersección plana, bidimensional, le añadimos otro nivel más alto para que una carretera pase por encima de la otra y los coches puedan atravesar el cruce sin chocar. Mi planteamiento para resolver problemas matemáticos difíciles es similar. En la mayoría de los casos, los fenómenos que parecen complejos no son más que la proyección de una estructura simple. Si cambiamos nuestra perspectiva, si elevamos la dimensión desde la que vemos un problema, veremos claramente la respuesta».

Como señaló Hironaka, tenemos que ver las situaciones desde una dimensión elevada que simplifique los fenómenos y extraiga la esencia de cualquier problema. Esa perspectiva tridimensional más elevada se puede obtener con una actitud justa, abierta y desinteresada, desvinculada de los intereses personales o de motivos egoístas.

Piensa con sencillez, incluso sobre problemas y conflictos internacionales

Las atrocidades de guerra japonesas, como la masacre de Nankín y la esclavitud sexual, suponen una fuente de controversia entre China y Japón desde hace muchas décadas. En una ocasión asistí a un debate sobre si Japón debía pedir perdón a China por sus atrocidades de guerra. Cuando dije con toda sinceridad que creía que Japón debía pedir disculpas, varios profesores universitarios se mostraron sorprendidos. Al parecer, no solo es extremadamente inusual que un país pida perdón a otro, sino que está mal visto porque supone una pérdida de prestigio y una desventaja legal bajo la ley internacional para el país que se disculpa.

Puedo entender que los sentimientos personales deben mantenerse al margen de la política nacional. Sin embargo, es un hecho histórico que Japón invadió China y se comportó de manera vergonzosa y, por lo tanto, creo que los japoneses deberían disculparse por los errores cometidos. Pedir disculpas cuando se hace daño a alguien es universalmente reconocido como un acto de justicia. Como tal, pedir perdón debería trascender la lógica y el sentido común y tener prioridad sobre el beneficio y el honor. Pedir perdón cuando nos equivocamos es un principio inquebrantable, una norma que debemos

cumplir como algo natural. Para ser fieles a ese principio, debemos pedir disculpas incluso si eso significa perder algo.

Una actitud sincera y honesta siempre llegará al corazón de los demás. Aunque Japón ha pedido disculpas oficialmente por sus actos de guerra, China y Corea todavía no las han aceptado. Para mí, esto indica que la disculpa de Japón fue poco sincera y motivada políticamente. También es una excelente ilustración de que todos somos culpables de complicar los problemas sencillos de la vida.

Podemos encontrar soluciones a las disputas internacionales o los conflictos económicos volviendo a sus puntos de partida. Cuanto más complejo parece un problema, más debemos abordarlo con decisiones y actos basados en principios sencillos y conceptos puros. Esta es la mejor manera de llegar directamente a la verdad de cualquier asunto y evitar proyecciones complicadas y perspectivas restrictivas y sesgadas.

Los desequilibrios comerciales, por ejemplo, causan fricciones complejas entre países, pero este problema internacional básico surge del simple hecho de que los países se gobiernan de manera distinta. Cada país tiene su propia política y su moneda; así, la balanza comercial varía enormemente de un país a otro. Hay países que disfrutan de superávits comerciales saludables y otros que registran déficit comercial año tras año. Con la globalización de la economía y el tráfico de personas y bienes a través de las fronteras, ha quedado claro que esas políticas y monedas nacionales separadas se han convertido en barreras que provocan disparidad económica y fricciones. Estaríamos más cerca de resolver estos problemas económicos internacionales si eliminásemos las fronteras y unificásemos las políticas de gobierno, si el mundo fuese tratado como un solo país.

Basándome en este sencillo concepto, en una ocasión propuse la formación de un gobierno mundial federal en el que las naciones y los pueblos del mundo abolirían las fronteras nacionales y formarían una comunidad única que podría desarrollarse en paz y armonía. Para alcanzar este objetivo sería necesario crear una organización internacional que elaborase y aplicase las políticas necesarias del nuevo órgano de gobierno. Es una idea audaz que requiere no solo una economía sin fronteras, sino también un sistema político sin fronteras.

Por supuesto, habría que resolver muchas cuestiones antes de que ese objetivo pudiera hacerse realidad, pero la creación de un gobierno mundial federal no es simple idealismo ni una quimera. Las naciones

desarrolladas ya se están viendo obligadas a alinear sus políticas económicas y la autoridad del Estado se restringe cada vez más. El nacimiento de la Unión Europea (UE) representa el precursor del tipo de gobierno mundial federal que imagino. A través de la UE, Europa se ha convertido en una comunidad con reglamentos políticos y económicos integrados. El establecimiento del euro como moneda común es un símbolo de la integración europea. Ampliar este tipo de movimiento al mundo no es imposible.

Habrà quien afirme que la eliminación del Estado-nación acabará con la historia y la cultura propias de cada país. Sin embargo, la eliminación de las naciones no implica la desaparición de las culturas nacionales con sus diversas historias. La especie humana existe desde hace mucho más tiempo que el Estado-nación y continuará existiendo en el futuro lejano. Primero fueron las personas y después el Estado, no al revés. La gente puede criticar mi idea por considerarla exageradamente optimista, pero creo que debemos basar nuestra filosofía y nuestros actos en la visión de cómo deberían ser las personas y el mundo.

La razón antes que la práctica común en las negociaciones internacionales

En este capítulo he hablado de la importancia de aplicar unos principios rectores a nuestros pensamientos y actos en todos los aspectos de nuestra vida. Estos principios también pueden ser extremadamente eficaces en el trato con personas de otros países y en las negociaciones con empresas extranjeras. He observado que las personas originarias de numerosas naciones occidentales tienen una filosofía firme en lo que respecta a la vida y el trabajo, y eso les permite comparar su sistema de principios con los de Japón y debatir los pros y los contras de cada uno.

Cuando Kyocera todavía era una empresa pequeña y desconocida, contacté de manera proactiva con muchas empresas extranjeras para promocionar nuestros productos. En aquella época, numerosas empresas japonesas estaban introduciendo tecnología norteamericana en los puestos de trabajo y pensé que el reconocimiento de los fabricantes estadounidenses incrementaría la demanda doméstica de nuestros productos. Aunque apenas hablaba inglés, decidí viajar a Estados Unidos y reunirme con ejecutivos de empresas que podrían

comprar (eso esperaba) productos de Kyocera. Recuerdo que el día antes de salir de Japón para mi primera visita fui a casa de un amigo para aprender a usar los inodoros de estilo occidental, que en Japón apenas se conocían. Esto fue en una época en la que el tipo de cambio era de 360 yenes por dólar estadounidense y pocos japoneses viajaban al extranjero.

Permanecí en Estados Unidos cerca de un mes e intenté vender los productos de Kyocera a una empresa tras otra sin mucho éxito. La mayoría de las veces me rechazaban en la puerta sin darme siquiera la oportunidad de negociar. Parecía que lo único que conseguiría a cambio de mi esfuerzo en aquella tierra extraña, con su cultura y sus costumbres desconcertantes, iba a ser rechazo y frustración. Recuerdo perfectamente mi desesperación y las dificultades de aquella visita. No obstante, seguí adelante hasta que mi perseverancia y las sucesivas negociaciones empezaron a producir resultados y un aumento del número de acuerdos de Kyocera con empresas extranjeras.

Durante mi viaje me di cuenta de que en los países extranjeros, y especialmente en Estados Unidos, la gente suele utilizar la palabra *razonable* a la hora de tomar una decisión. Además, a diferencia de Japón, la norma por la que los estadounidenses juzgaban la razonabilidad no se basaba en la costumbre social o en la práctica común, sino en sus propios principios y valores personales. Tenían una filosofía y unos criterios sólidos para juzgar basados en sus creencias. Me pareció algo muy original y estimulante.

Por supuesto, la diferencia entre la visión estadounidense de lo razonable y la japonesa tenía que ver con una disparidad fundamental en nuestras culturas que se ejemplifica con las diferencias entre los sistemas jurídicos estadounidense y japonés. El derecho japonés se basa en el modelo alemán, que es básicamente derecho estatutario: las decisiones jurídicas se toman sobre la base de un texto legal y, en consecuencia, la ley puede llegar a ser bastante dogmática. Por su parte, el sistema estadounidense se basa en el precedente, lo que significa que las decisiones no están tan limitadas por leyes escritas y se pueden ajustar a cada caso concreto. En el sistema legal estadounidense existe una clara tendencia a que los implicados juzguen un caso basándose en el sentido común personal y decidan si algo es justo o equitativo.

En los países que valoran culturalmente el concepto de vivir según una filosofía personal, mi planteamiento de identificar claramente los

principios rectores resulta muy eficaz. Durante mis negociaciones en nombre de Kyocera presenté mis argumentos de venta basándome en esos principios y, si la otra parte estaba de acuerdo, tomaba una decisión en el acto sin preocuparse por los precedentes o el tamaño de la empresa. Gracias a eso, cerré negociaciones con empresas extranjeras muy rápidamente.

La globalización avanza a toda velocidad e incluso un país insular como Japón debe sobrevivir en una sociedad internacional. En nuestro trabajo y en la vida cotidiana, tendremos que interactuar e incluso discutir con personas de diferentes países. En la cultura japonesa se evitan los conflictos y se tiende a apaciguar o ceder ante los demás cuando nuestras opiniones difieren de las suyas. Los norteamericanos y los europeos, sin embargo, proceden de una cultura de la lógica y, por tanto, resulta mucho más eficaz exponer con claridad y sin rodeos lo que se considera razonable y justo. Son muy capaces de entender y respetar tales argumentos.

Nuestro criterio de juicio debería ser siempre lo que nos parece correcto como seres humanos. Este patrón es universal y trasciende las fronteras nacionales. Aunque se produzcan choques culturales, ambas partes pueden entender y aceptar este principio universal. En el boletín de Kyocera se citaron las siguientes palabras (la cita no es literal) de un directivo estadounidense de Kyocera Group North American en San Diego: «La cultura difiere según la nación o la raza, pero al final la filosofía para hacer negocios y los principios básicos para vivir son los mismos. Por ejemplo, esforzarse para obtener resultados en el trabajo y querer ser útil a la sociedad son verdades universales que forman parte de todas las culturas y religiones».

Aquel directivo entendió el concepto a la perfección. Con independencia del campo en el que trabajemos, necesitamos una filosofía universal que sirva como estándar para tomar decisiones de gestión empresarial. Cuanto más universal sea ese estándar, más eficaz resultará y más profundo será su arraigo en el concepto ético y moral de lo que es correcto como ser humano. Este concepto no tiene fronteras. Los principios rectores de la vida son compartidos por toda la humanidad y trascienden las diferencias nacionales y las épocas.

CAPÍTULO 3

PERFECCIONA Y ELEVA TU MENTE



La pérdida de la belleza del alma japonesa

Los japoneses parecen estar perdiendo las virtudes que se consideraban componentes esenciales de su cultura. Una de ellas es la humildad: el respeto que se muestra al inclinarse ante los demás para saludar, la modestia de reconocer el mérito de los demás en lugar de jactarse de los triunfos propios, la actitud humilde de dejar que los demás vayan delante... Sé que hay momentos en la vida en los que tenemos que hacernos valer, pero creo que olvidar la belleza del alma japonesa, que se ejemplifica en la humildad, representa una gran pérdida para la sociedad y la nación. Y hace de Japón un lugar menos agradable para vivir.

Es cierto que para la gente corriente como yo resulta casi imposible mantener una actitud humilde. El rostro desagradable de la arrogancia asoma con frecuencia en mi interior. He desarrollado varias tecnologías y productos nuevos en el campo virgen de la cerámica fina y estuve al mando del rápido crecimiento de Kyocera. En consecuencia, recibo mucha atención y elogios. Cuando asisto a reuniones, me ofrecen el mejor asiento y casi siempre me piden mi opinión. Aunque me esfuerzo constantemente por vigilar mi ego, a veces una vocecita en mi mente me dice que todos mis esfuerzos y logros me otorgan el derecho a que me traten mejor que a los demás. Entonces, de repente, algo me hace tomar conciencia de que estoy disfrutando de toda la atención y me recuerda que debo recuperar la humildad. A menudo me cuesta mantenerme humilde a pesar de mi formación como sacerdote budista.

Sinceramente, ninguno de los talentos que poseo ni ninguna de las prestigiosas funciones que he desempeñado son necesariamente únicos. Otra persona podría haber nacido con mis capacidades o haber conseguido lo que yo he logrado con la misma facilidad. Lo único que he hecho ha sido esforzarme por pulir los dones que me fueron dados.

Creo que cada talento que tenemos nos ha sido confiado; tal vez *prestado* sea un término más apropiado. Sean cuales sean mis capacidades especiales y los logros que puedan derivarse de esos talentos, son míos, pero no me pertenecen solo a mí. Nuestras capacidades y nuestros actos no están destinados a ser monopolizados como posesiones privadas: su fin consiste en utilizarlos para los demás y para la sociedad. Debemos emplearlos para el bien público antes que

para nosotros mismos. Considero que, cuando utilizamos nuestros talentos en beneficio de los demás, estamos practicando la esencia de la humildad.

Con la disminución del espíritu de humildad en la sociedad japonesa, he observado el correspondiente aumento de personas que consideran sus talentos como su propiedad personal. Esta tendencia resulta especialmente evidente entre las personas en puestos de liderazgo que deberían dar buen ejemplo. Las principales empresas de larga tradición y logros impresionantes se han visto salpicadas por escándalos en los últimos años, lo que indica un debilitamiento de sus preceptos rectores y su brújula ética. Del mismo modo, algunos representantes públicos se aprovechan de su autoridad para llenarse los bolsillos a pesar de que les pagamos con nuestros impuestos para que nos representen. El hecho de que estos políticos utilicen sus capacidades con fines corruptos sugiere que creen que sus talentos son suyos. Al no reconocer sus talentos como una señal de confianza del cielo, utilizan sus habilidades para satisfacer sus deseos egoístas en lugar de beneficiar a los demás.

Un líder necesita virtud antes que talento

Cuando observamos a esas personas en puestos de poder que se comportan de manera poco ética a través de la lente de mi fórmula para la vida (actitud $\times$ esfuerzo $\times$ capacidad), queda claro que estas personas tienen una capacidad considerable. También poseen entusiasmo y trabajan mucho más que la media, pero su actitud las ha llevado a utilizar sus dones de forma equivocada. Al final, su comportamiento delictivo no solo perjudica a la sociedad, sino también a ellas mismas.

Nuestra actitud es nuestra manera de vivir, nuestra filosofía o visión ética de la vida, y es una ventana a nuestro carácter, que abarca nuestra actitud y nuestras virtudes como la humildad. Si nuestro carácter es perverso o malvado, no importa la capacidad y el entusiasmo que podamos tener: de hecho, a más capacidad y entusiasmo, mayor será el valor negativo de nuestros resultados.

Creo que el problema de los líderes japoneses radica más en la forma en que la población los elige que en los propios individuos. Siempre seleccionamos a los líderes según su capacidad y su aptitud, no por su carácter, y tenemos tendencia a medir su capacidad únicamente por su

rendimiento académico. Un ejemplo típico es el nombramiento de personas que destacan en las oposiciones a puestos importantes de la administración y a carreras de élite.

El enfoque japonés de la elección de líderes está directamente relacionado con el énfasis en el crecimiento económico en tiempos de posguerra. Desde el final de la guerra, la población empezó a valorar más los rasgos y las habilidades prácticos que contribuyen directamente a resultados tangibles por encima del carácter, que resulta más difícil de definir. La arraigada costumbre japonesa de elegir políticos que dan sobornos a sus distritos de origen demuestra que muchas personas prefieren líderes con capacidad, aunque carezcan de virtud. No es fácil liberarse de esta mentalidad.

En cambio, creo que el pueblo japonés tenía en el pasado una perspectiva más amplia. Saigo Takamori (1827-1877), un estadista del Japón del siglo XIX, afirmó en una ocasión: «A los hombres de gran virtud, dadles un alto cargo; a los hombres de muchos logros, dadles dinero». En otras palabras, los logros se pueden recompensar con dinero, pero los puestos de liderazgo deberían ser otorgados a personas de carácter noble. Aunque ha pasado más de un siglo desde que Takamori pronunció esas palabras, lejos de quedar desfasadas, su observación contiene una filosofía universal que ha resistido el paso del tiempo. Hoy más que nunca, cuando el tejido moral de la sociedad contemporánea se está desintegrando, deberíamos tomarnos muy en serio las palabras de Takamori.

Los líderes deben ser juzgados por su carácter más que por sus capacidades. Las personas con capacidades extraordinarias necesitan autocontrol para evitar caer en el orgullo o utilizar su talento de forma equivocada. Eso es virtud; eso es carácter. Hay quien piensa que el término *virtud* es anticuado, pero cultivar el carácter no es algo antiguo ni novedoso. Lu Kun (1536-1618), un oficial erudito chino de finales de la dinastía Ming, escribió sobre la universalidad de la virtud en una obra titulada *Shen Yin Yu*. Según Kun, la primera cualificación para el liderazgo es la profundidad, la segunda es el coraje generoso y la tercera es la elocuencia sagaz. Estas cualidades también pueden interpretarse como carácter, valor y capacidad. Los tres atributos son importantes, pero, si tuviera que priorizarlos, el carácter ocuparía el primer lugar; el valor, el segundo, y la capacidad, el tercero.

Practica la reflexión diaria y perfecciona tu carácter

Desde el final de la Segunda Guerra Mundial, Japón ha tenido numerosos líderes con la tercera cualificación: la capacidad. Los cargos gubernamentales importantes han recaído en oradores elocuentes con una habilidad excepcional y abundantes conocimientos prácticos. En cambio, las personas con buen carácter, aunque no hayan sido menospreciadas, se han visto relegadas a un segundo plano. Japón ha instalado a líderes que carecen de normas éticas internas y de profundidad de carácter, por lo que no son aptos para el liderazgo. En mi opinión, la falta de un buen liderazgo es una de las causas de los recientes escándalos gubernamentales y empresariales en Japón, así como la raíz de la decadencia moral que está infestando la sociedad japonesa.

Los líderes de organizaciones manchadas por escándalos que son entrevistados en televisión rara vez muestran profundidad de carácter cuando se les llama la atención por sus actos. En su lugar, se dedican a pronunciar frases de disculpa de un guion preparado: «No deberíamos haberlo hecho. Nos aseguraremos de que no vuelva a ocurrir». Sus palabras suenan superficiales y falsas. Su confusión y su deseo de pasar por alto sus errores y eludir su responsabilidad resultan más que evidentes; sin embargo, lamentablemente, carecen de la voluntad para afrontar el problema, asumir su responsabilidad, ofrecer una explicación honesta o enmendar sus errores. Solo puedo concluir que estos supuestos líderes no tienen una filosofía que los guíe, ninguna norma para distinguir el bien del mal o lo correcto de lo incorrecto. Si así es como nuestros líderes deciden comportarse, no es de extrañar que los niños hayan perdido el respeto hacia los adultos.

Más que habilidad o elocuencia, los líderes necesitan profundidad de carácter. Tienen que ser humildes, introspectivos y disciplinados; deben tener el coraje de defender la justicia y el amor necesario para perfeccionar continuamente sus almas. Deben esforzarse constantemente por hacer lo correcto. Los antiguos textos chinos nos instan a renunciar a los cuatro problemas —el engaño, el egoísmo, la autocomplacencia y el orgullo arrogante— y, si aspiramos a ser líderes, debemos esforzarnos por seguir esta forma de vida noble. En otras palabras, los aspirantes a líderes tienen que demostrar su honorabilidad.

Algunos podrían burlarse y decir que la idea de hacer lo que es correcto como ser humano resulta infantil y apta solo para una clase de moralidad de primaria. Sin embargo, los valores de la sociedad han sufrido un grave revés y las almas de las personas se encuentran desoladas precisamente porque los adultos no han puesto en práctica los preceptos morales que aprendieron en la escuela. ¿Cuántos adultos hoy en día pueden enseñar valores morales a sus hijos con toda confianza? ¿Cuántas personas pueden plantear un patrón claro o explicar principios éticos? ¿Cuántas son capaces de distinguir el bien del mal y poseen el espíritu y la profundidad de carácter necesarios para hacerlo? ¿Cómo podemos sentir cualquier cosa que no sea vergüenza cuando vemos en qué nos hemos convertido?

No es difícil saber qué es lo correcto. Basta con reflexionar sobre las sencillas pautas morales que aprendimos de pequeños (ser honestos, no mentir ni engañar, no ser avariciosos), revisar su significado y ponerlas en práctica.

Seis shojin para perfeccionar el alma

Por supuesto, no solo los líderes necesitan perfeccionar y elevar su alma. Cada uno de nosotros debería esforzarse por llegar a ser no solo inteligente y capaz, sino también (y lo que es más importante) justo. La elevación del alma es el propósito, el sentido de nuestras vidas. La vida no es otra cosa que el proceso de perfeccionar nuestra verdadera naturaleza como seres humanos.

¿Qué significa elevar nuestra alma? Lejos de ser un proceso complicado para alcanzar un estado de iluminación o bondad suprema, significa simplemente esforzarnos por hacer que nuestra alma sea un poco más bella, un poco más avanzada, de lo que era cuando nacimos. En ese proceso aprendemos a controlar nuestros egos; ganamos en tranquilidad, amabilidad y consideración hacia los demás y desarrollamos una actitud altruista. Este proceso de transformación y embellecimiento de nuestra alma es el propósito último de la vida.

Desde la perspectiva del universo, nuestras vidas no son más que un segundo fugaz. Precisamente por eso deberíamos esforzarnos por incrementar el valor de nuestras vidas antes de la ovación final, ya que es en este proceso donde encontramos nuestra nobleza y la esencia de la vida. Avanzamos entre dificultades en nuestra existencia temporal,

que solo vivimos una vez, experimentando dolor, sufrimiento y ansiedad, así como alegría y felicidad. Estas experiencias, este proceso, se convierten en la arenilla con la que pulimos nuestras almas para que sean un poco más nobles cada día. Si lo conseguimos, nuestra vida habrá merecido la pena.

Del mismo modo que existen infinitas rutas para llegar a la cima de una montaña, hay muchos métodos y enfoques para perfeccionar el alma. Por experiencia propia, he descubierto que los seis *shojin* (esfuerzos diligentes) siguientes pueden ayudarnos mucho a elevar nuestras almas. Los comparto aquí a modo de guía.

1. Trabaja más que nadie, estudia más que nadie y sigue adelante con determinación. Si tienes tiempo para quejarte, tienes tiempo para mejorar, aunque solo sea un poco.
2. Sé humilde, no orgulloso. Un proverbio chino nos advierte de que «solo los humildes encontrarán la fortuna». La humildad atrae la felicidad y purifica el alma.
3. Reflexiona cada día. Evalúa tus actos y tu estado de ánimo a diario para comprobar si solo piensas en ti mismo, si estás siendo mezquino o cobarde. Ejerce el autocontrol y la introspección y esfuérzate por corregir tu conducta.
4. Agradece que estás vivo. Piensa que eres afortunado por el mero hecho de vivir y entrena tu corazón para agradecer incluso las cosas más pequeñas.
5. Llena tus días de buenas acciones y una conducta desinteresada. Como reza el proverbio japonés: «El hogar que acumula buenas acciones será bendecido con una fortuna inesperada». Haz cosas buenas, presta servicio a los demás y esfuérzate por ser considerado de palabra y obra. Aquellos que acumulan buenas acciones recibirán una buena recompensa.
6. No te quejes ni te detengas en lo negativo. Mantén una mente serena en todo momento. No te preocupes por las cosas sobre las que no tienes control. Es importante dar lo mejor de uno mismo para no arrepentirse de nada después.

Intento tener estos seis *shojin* siempre presentes y practicarlos en todo momento. Sobre el papel pueden parecer bastante sencillos, pero

es importante incorporarlos a nuestra vida cotidiana de manera lenta pero segura. Están ahí para practicarlos, no solo para escribirlos, enmarcarlos y colgarlos en la pared.

Aprender la gratitud del Buda oculto

En esta era de prosperidad material, la pobreza y el vacío de nuestras almas son cada vez más evidentes. El espíritu de gratitud, que es uno de los seis *shojin* mencionados en el apartado anterior, parece especialmente ausente hoy en día. En un mundo inundado de riquezas materiales, ha llegado el momento de volver a la alegría y la gratitud.

Cuando era joven y Japón todavía era un país pobre, el valor que más apreciaba, la virtud a la que aspiraba con más empeño, era la sinceridad. Me esforzaba por ser sincero en mi vida y en mi trabajo, por vivir de manera plena y honesta sin escatimar esfuerzos. En aquella época, la sinceridad era inherente al pueblo japonés, una de sus virtudes distintivas. Después de aquella etapa de pobreza, llegó un rápido crecimiento económico y, a medida que la sociedad japonesa ganó en prosperidad y Kyocera fue creciendo, la gratitud empezó a ocupar más espacio en mi corazón. No podía evitar sentirme inmensamente agradecido por todas las bendiciones que recibía a través del trabajo duro y sincero. Mi sentimiento de gratitud se hizo fuerte y robusto hasta que se convirtió en una virtud que practicaba cada día. Cuando repaso mi vida, observo que el agradecimiento ha fluido como una corriente subterránea a través de mis valores morales. Y también veo que tiene su origen en una experiencia de mi infancia.

La casa de mi infancia se encontraba en Kagoshima, en el extremo meridional de la isla más al sur de las cuatro islas principales de Japón. Cuando tenía cuatro o cinco años, mi padre me llevó a ver el «Buda oculto», un lugar de peregrinación conservado en secreto por fieles seguidores de una secta budista reprimida durante siglos. La peregrinación seguía siendo habitual entre los seguidores de aquella secta cuando yo era pequeño.

Junto con otros padres e hijos, mi padre y yo subimos por el escarpado sendero de montaña hasta el lugar del Buda oculto entre la oscuridad, iluminando nuestro camino con linternas. El silencio nos envolvía y, mientras trotaba siguiendo a mi padre, recuerdo que me invadió una reverencia mística. Nuestro destino era una humilde

vivienda en la que un sacerdote budista recitaba *sutras* ante un altar colocado dentro de un armario. Solo unas pocas velas iluminaban la habitación y, cuando nos sentamos, nos fundimos en la oscuridad. A los niños que habíamos realizado la peregrinación se nos indicó que nos arrodillásemos detrás del sacerdote y que escuchásemos sus cantos con su voz tranquila y profunda. Cuando terminó, nos ordenaron que ofreciésemos incienso y que rezásemos ante el altar uno por uno. Mientras lo hacíamos, el sacerdote se dirigió a cada uno de nosotros de manera individual. A muchos de los niños les dijo que volvieran, pero a mí me dijo:

—No es necesario que vuelvas. Ya has terminado. A partir de ahora, da gracias a Buda todos los días. Di todos los días: *Nanman, nanman, arigato* [«Confío en el Buda de la Luz Inconmensurable. Gracias»]. Después se volvió hacia mi padre y le dijo que no necesitaba llevarme de nuevo al Buda oculto. Aunque solo era un niño, me sentí como si acabara de aprobar un examen o de recibir un reconocimiento especial y me sentí orgulloso y contento.

Mi encuentro en aquella morada espiritual me causó una profunda impresión. Fue mi primera experiencia religiosa y de ella aprendí la importancia de la gratitud, que ha moldeado mi corazón y mi mente. Incluso ahora, la frase de agradecimiento que me transmitió el sacerdote se me pasa a menudo por la cabeza o llega de manera inconsciente a mis labios. Cuando visité las grandes catedrales de Europa, me sentí tan conmovido por su majestuosidad que pronuncié aquellas palabras espontáneamente. *Nanman, nanman, arigato* es una oración que trasciende cualquier religión o secta y se ha convertido en parte de mi ser más íntimo.

Prepárate para expresar agradecimiento en cualquier situación

La oración que aprendí en mi peregrinación, que hasta un niño puede recordar, se convirtió en el modelo de mi fe y alimentó mi espíritu de gratitud. Recitar sus palabras en los buenos o los malos momentos, por cualquier persona y cualquier cosa, fomentó mi espíritu de gratitud y me animó a hacer lo correcto.

La fortuna y la desgracia son como hebras de una misma cuerda; entrelazadas, forman nuestra vida. Por consiguiente, debemos estar

siempre agradecidos, tanto si nuestra suerte es buena como mala, si luce el sol o está nublado. Debemos acordarnos de dar las gracias no solo cuando la fortuna nos sonríe, sino también cuando nos enfrentamos a dificultades. El mero hecho de estar vivo es algo por lo que sentirse agradecido. La gratitud eleva la mente y representa el primer paso para crear un futuro mejor.

Por supuesto, ser agradecidos en tiempos de dificultad resulta más fácil de decir que de hacer. Es casi imposible estar siempre agradecido, pase lo que pase, y es especialmente difícil aceptar la adversidad como una prueba. Resulta mucho más probable que protestemos contra la injusticia del destino y que alberguemos resentimiento por nuestras dificultades. Así es la naturaleza humana. Tampoco nos sentimos agradecidos de manera inmediata cuando recibimos las bendiciones de la fortuna. De hecho, a menudo damos por sentadas esas bendiciones o incluso pedimos más con avaricia. De nuevo, así es la naturaleza humana. Olvidamos el espíritu de gratitud y, en consecuencia, la felicidad se nos escapa.

Tenemos que programar conscientemente nuestra mente racional para sentirnos agradecidos. Cuando la gratitud no brota de forma natural en nuestro interior, necesitamos imponerla en nuestra mente y prepararnos en todo momento para decir «gracias». Debemos preparar nuestros corazones de manera continuada y consciente para que sean receptáculos abiertos de gratitud, para que vean las pruebas y las dificultades como oportunidades que nos ayudan a crecer y la buena suerte como un regalo que no debemos desperdiciar.

La gratitud surge del estado de satisfacción, no del descontento ni de la falta de plenitud. Pero ¿qué es la satisfacción? ¿Acaso surge cuando hay abundancia y el descontento se debe a no tener lo suficiente? A nivel material, la respuesta es sí, pero lo que satisface a una persona puede no satisfacer a otra. Algunas personas se sienten satisfechas con muy poco, mientras que otras siempre quieren más por mucho que ya tengan. Algunas personas nunca dejan de quejarse, mientras que otras son capaces de mantener un estado de satisfacción con independencia de su situación. Obviamente, la gratitud depende de nuestra actitud y no de nuestras circunstancias materiales. Sea cual sea nuestra situación material, si somos agradecidos, podemos hallar satisfacción.

Mantén la mente abierta y el corazón alegre

Así como un espíritu de gratitud nos aporta alegría, una mente abierta atrae el progreso a nuestras vidas. La amplitud de miras implica escuchar abiertamente las críticas, incluso cuando no quieres oírlas, y corregir adecuadamente tus actos en el momento presente, no más tarde. Cuando abrimos nuestra mente a los demás, cultivamos nuestras capacidades y perfeccionamos nuestro espíritu.

Konosuke Matsushita hablaba con frecuencia de la importancia de tener una mente abierta. Apenas recibió formación académica y, para crecer y mejorar, se esforzó por aprender de los demás todo lo que pudo. Durante toda su vida conservó esa actitud de aprendizaje con una mente abierta. Incluso después de ser divinizado como el «dios de la gestión», Matsushita nunca olvidó que seguía siendo un estudiante. Ahí radicaba su verdadera grandeza.

Por supuesto, tener una mente abierta no significa hacer exactamente lo que los demás te digan que hagas. Se trata más bien de reconocer tus insuficiencias y, con la humildad que inspira ese conocimiento, no escatimar esfuerzos para mejorar. Para ser verdaderamente abierto de mente, debes desarrollar y aplicar constantemente a tu vida la capacidad de escuchar las opiniones ajenas y observarte a ti mismo con honestidad.

Al principio de mi carrera como ingeniero, siempre gritaba y saltaba de alegría cuando mi esfuerzo producía los resultados que esperaba. Mi ayudante, sin embargo, desaprobaba mi comportamiento. Un día le pregunté por qué no se emocionaba él también. Me miró con dureza y me dijo sin rodeos:

—¿Cómo puedes ser tan infantil? Te emocionas por cosas triviales. Algo digno de tanta emoción solo ocurre una o dos veces en la vida. Pareces muy superficial cuando haces eso.

Sus palabras me cayeron como un jarro de agua fría, pero me repuse y dije:

—Bueno, probablemente tengas razón, pero sigo pensando que es mejor ser feliz con honestidad y sencillez cuando ves resultados, por pequeños que sean. Puede que te parezca superficial, pero esta alegría y esta gratitud me dan la energía necesaria para continuar con mi investigación.

Aunque no pensé aquella respuesta, las palabras dirigidas a mi ayudante reflejaban claramente mi enfoque de la vida, mi filosofía para vivir. Intentaba transmitirle la importancia de reconocer incluso los acontecimientos más triviales de nuestra existencia con un espíritu de alegría y gratitud, sin la interferencia de un argumento lógico.

El hábito de la reflexión diaria, que es crucial para perfeccionar el carácter, es en realidad el resultado de mantener una mente abierta. Por mucho que nos esforcemos en ser humildes, resulta fácil volver a actuar como si lo supiéramos todo. Las oportunidades para la autorreflexión nos ayudan a reconocer nuestros defectos (como la arrogancia, el orgullo, la vanidad y la indiferencia) y refuerzan nuestros principios rectores y la autodisciplina. Con el tiempo, si adquirimos el hábito de practicar fielmente la autorreflexión diaria, seremos capaces de elevar nuestra mente.

Cuando me tomo un tiempo para reflexionar, a menudo me descubro diciendo: «Dios, perdóname». Si me doy cuenta de que estoy alardeando o no soy sincero, me voy a casa y le pido a Dios que me perdone por mi actitud negativa. A continuación, prometo que intentaré evitar esas acciones en el futuro. Espero a estar a solas para dirigirme así a Dios porque me disculpo en voz tan alta que cualquiera que me escuchase podría pensar que me he vuelto loco. Con el corazón y la mente abiertos, expreso las palabras que surgen de la reflexión y me propongo volver a intentar ser un humilde estudiante de la vida al día siguiente.

«Dios, perdóname» y *Nanman, nanman, arigato* son mis frases favoritas. Ambas expresiones captan el espíritu de gratitud y autorreflexión con palabras claras y sencillas y constituyen los principios rectores que dirigen mi conducta por el camino correcto.

Un cuento budista sobre la codicia humana

Además de mostrar agradecimiento y practicar la autorreflexión con una mente abierta, para perfeccionar nuestro carácter tenemos que desprendernos del deseo excesivo. La codicia, sin embargo, está profundamente arraigada en el corazón humano como un veneno que corroe nuestras almas y nos lleva a elegir el camino equivocado en la vida. Buda explicó la siguiente historia para ilustrar con qué facilidad atrapa la codicia a la naturaleza humana.

Un día de finales de otoño, un viajero regresaba apresurado a casa con un gélido viento de cara. Mientras caminaba, observó de repente unos objetos blancos esparcidos por el camino. Al acercarse se dio cuenta de que eran huesos humanos. ¿Por qué hay huesos en el camino?, se preguntó. Era extraño e inquietante, pero tenía prisa por llegar a casa y continuó. En ese preciso instante apareció un enorme tigre rugiendo estruendosamente. El viajero se detuvo conmocionado: ahora sabía de dónde procedían los huesos. Eran los restos de pobres viajeros que habían sido engullidos por el tigre.

El viajero se dio la vuelta a toda prisa y huyó por el camino, pero se perdió y se encontró al borde de un precipicio. Al fondo se agitaba el mar embravecido y, detrás de él, acechaba el tigre. Incapaz de avanzar o retroceder, comenzó a trepar por un pino que crecía solitario al borde del acantilado. Sin embargo, el tigre también comenzó a trepar clavando sus largas y temibles garras en el árbol.

Pensando que llegaba su fin, el viajero comenzó a prepararse para morir cuando, de repente, observó una enredadera de glicina que colgaba de la rama que tenía delante. Agarró la planta y la utilizó para descender por el acantilado, pero no era suficientemente larga para alcanzar el suelo y quedó colgando en el aire. El tigre le observaba relamiéndose desde el borde del acantilado. Debajo de él, un dragón rojo, uno negro y uno azul esperaban reunidos en el mar embravecido para comérselo si caía. Para empeorar la situación, escuchó un sonido de masticación y, al mirar hacia arriba, vio un ratón negro y uno blanco masticando por turnos la enredadera a la que permanecía agarrado. Si los ratones seguían mordisqueando, llegarían a partir la planta y él acabaría sumergido directamente en la boca de los dragones que esperaban.

No había escapatoria ni lugar adonde ir. Desesperado, el viajero tiró de la enredadera para ahuyentar a los ratones. Con aquel movimiento, una gota de líquido cayó sobre su mejilla. Era miel. Había una colmena en la raíz de la planta y, cada vez que sacudía su cuerda salvavidas, una gota de miel llegaba a su boca. Cautivado por su dulzura, el viajero olvidó el peligro que corría. Olvidó que estaba atrapado entre el tigre y los dragones. Olvidó que los ratones estaban royendo su única salvación. Solo pensaba en sacudir la enredadera para obtener más miel.

Tal como nos enseña Buda, esta es la naturaleza de un ser humano enredado en el deseo. Aunque se encuentre en una situación desesperadamente peligrosa, solo puede pensar en la miel. Según consta, el escritor ruso León Tolstói aseguró que ninguna otra historia capta la esencia de la naturaleza humana tan bien como la que acabas de leer. Estoy de acuerdo. El cuento de Buda describe con acierto nuestra manera de vivir y retrata lo arraigado que está el deseo humano.

Al mismo tiempo, la historia de Buda es alegórica. El tigre representa la muerte o la enfermedad; el pino, el estatus, la riqueza y la fama. Los ratones blanco y negro son el día y la noche, el paso del tiempo. Vivimos con un miedo constante a la muerte y tratamos de escapar de ella, aferrándonos a la vida, pero nuestro agarre a esa única enredadera es muy frágil. La planta se desgastará con el paso del tiempo, y cada día y cada año nos acercan más a la muerte. Sin embargo, seguimos queriendo la miel —nuestros deseos— aunque su obtención nos acorte la vida. Nuestra verdadera naturaleza, como nos muestra Buda a través de esta historia, se halla en nuestra incapacidad para desprendernos de nuestros miserables deseos.

Desprendernos de los tres venenos

La miel de la historia de Buda representa los diversos placeres que satisfacen nuestros deseos. En cuanto a los dragones, representan los deseos humanos y los pensamientos egoístas. El dragón rojo simboliza la ira, el dragón negro representa la codicia y el dragón azul es la envidia. En el budismo, la ira, la codicia y la envidia se denominan «los tres venenos». Buda nos advierte de que los tres venenos nos llevarán a la perdición, ya que son la causa de los ciento ocho deseos mundanos que atormentan a la humanidad. Son tóxicos y se enredan en nuestro corazón para que no podamos escapar.

Sin duda, parece que vivimos la mayor parte de nuestros días atrapados en la ira, la codicia y la envidia. Queremos ir por delante de los demás y tener un estilo de vida mejor que el resto, por lo que nos convertimos en adictos al deseo de fama y fortuna, que se esconde en todos los corazones. Cuando este deseo se ve frustrado, nos sentimos enfadados e insatisfechos y estos sentimientos negativos se transforman en envidia hacia aquellos que tienen lo que deseamos. La

mayoría de nosotros nos vemos atrapados constantemente en este círculo vicioso del deseo.

En ese sentido, no somos mejores que un niño o un bebé. Cuando presto atención a uno de mis nietos en presencia de otro nieto, este se pone celoso inmediatamente. Resulta evidente que el veneno de la envidia ya contamina nuestros corazones cuando solo tenemos dos o tres años. Por supuesto, no podemos borrar por completo el deseo y la ambición de nuestras vidas. Los necesitamos en cierta medida porque nos dan energía para vivir, pero debemos ser conscientes de que nuestros deseos pueden convertirse en venenos tóxicos y provocarnos un sufrimiento sin fin. Resulta irónico que la energía que necesitamos para existir pueda destruir nuestra felicidad.

Dado que nuestros deseos pueden eliminar la alegría de nuestras vidas, es importante desprendernos de los deseos mundanos en la medida de lo posible. Tal vez no seamos capaces de erradicar los tres venenos de nuestras vidas por completo, pero podemos esforzarnos por controlarlos practicando con diligencia las pautas sencillas de sinceridad, gratitud y autorreflexión de las que hemos hablado. No hay atajos.

También es importante desarrollar el hábito de realizar juicios racionales en nuestra vida cotidiana. Cada día nos vemos obligados a tomar decisiones. Si las tomamos por impulso, se basarán principalmente en el instinto, es decir, en el interés propio. En lugar de responder de inmediato, deberíamos poner en suspenso nuestro primer juicio espontáneo, respirar hondo y preguntarnos si nuestra decisión se basa en deseos egoístas. Ese lapso de tiempo entre nuestros pensamientos y nuestros actos nos permite emitir un juicio basado en la razón. El desarrollo de este circuito racional dentro de nuestros procesos de pensamiento supone un paso importante para desprendernos del deseo.

Suprimir los deseos egoístas es desarrollar una mente pura y altruista. Creo que anteponer a los demás a uno mismo es la mayor virtud humana. Cuando desarrollemos una actitud de altruismo y consideración por los demás, de dedicar nuestras vidas al servicio, los deseos mundanos dejarán de preocuparnos, nuestros corazones estarán limpios de veneno y nuestros deseos serán puros.

La espada de la rectitud conduce al éxito

En el capítulo 4 veremos el tema de la mente altruista con más detalle, pero permíteme reiterar que el deseo puro y desinteresado de contribuir al mundo y a los demás siempre se verá satisfecho. Por ser el deseo más elevado que podemos tener, el altruismo siempre producirá los mejores resultados en nuestras vidas. Por el contrario, los deseos nublados por el egoísmo pueden hacerse realidad en un principio, pero ese éxito será temporal porque, en palabras de Koichi Tsukamoto, tales deseos desenvainan la «espada del mal».

Koichi Tsukamoto (1920-1998) fue el fundador de Wacoal, una empresa mundial de lencería y ropa. Ambos nos movíamos en los mismos círculos empresariales en Kioto y llegué a conocerle muy bien. Tsukamoto había vivido la batalla de Imphal en el noreste de la India. El movimiento de los comandantes japoneses hacia finales de la Segunda Guerra Mundial para tratar de destruir las tropas aliadas e invadir la India fracasó y los japoneses fueron expulsados a Birmania con unas pérdidas devastadoras. De los cincuenta y cinco miembros del pelotón de Tsukamoto, solo sobrevivieron tres.

Durante el caos de la posguerra en Japón, Tsukamoto empezó a vender accesorios de moda y pasó a desarrollar un próspero negocio. El hecho de haberse librado de la muerte por los pelos le convenció de que Dios estaba de su lado, y por eso estaba seguro de que saldría adelante con cualquier aventura empresarial que se propusiera. Un día, sin embargo, su ayudante de confianza (el vicepresidente de la empresa) le dijo:

—Es cierto que Dios está de tu lado, pero no cuando desenvainas la espada del mal. Tienes dos espadas: la espada de la rectitud y la espada del mal. Cuando usas la primera, tienes éxito en todo lo que haces, pero, cuando utilizas la otra, nada sale bien. Eso demuestra que Dios está contigo porque te ayuda cuando usas la espada de la rectitud, pero se aparta de ti cuando usas la del mal.

Tsukamoto se quedó impresionado ante la aguda observación de su ayudante y lo mismo me ocurrió a mí cuando me lo explicó. La espada del mal representa los deseos impuros y egoístas, los pensamientos contaminados por el interés propio, una actuación en solitario que solo busca el beneficio personal. Precisamente porque estos deseos egoístas son tan poderosos, el éxito no puede durar mucho. Por el contrario,

cuando nuestro deseo es puro y desinteresado y nos esforzamos por conseguirlo en cuerpo y alma, podemos alcanzar el éxito a largo plazo.

Es cierto que en ocasiones nos esforzamos con diligencia por alcanzar un objetivo y, aun así, parece que nada sale bien. Sin embargo, muchas veces ocurre que, justo cuando llegamos a un punto muerto, recibimos una inspiración o una revelación repentina de la fuente más inesperada que nos muestra qué debemos hacer. En esos momentos de revelación, es como si el creador del universo nos diese un ligero empujón en la espalda. Existe un proverbio japonés que dice: «Nadie puede escapar de la red del cielo». Aunque puede parecer que Dios no está prestando atención, observa muy atentamente y distingue el bien del mal. Por tanto, si queremos lograr un éxito duradero, nuestra visión y nuestras aspiraciones tienen que ser puras. Primero debemos desear con un corazón puro, libre del yo, y después tenemos que desenvainar la espada de la rectitud. Solo entonces podremos alcanzar nuestras metas y progresar.

El trabajo proporciona la mayor de las alegrías

Otro factor esencial para perfeccionar nuestras almas y elevar nuestro carácter es la diligencia. A través del trabajo duro y el esfuerzo entregado, avanzamos espiritualmente y ganamos en profundidad de carácter.

Creo que a través de nuestro trabajo podemos experimentar la verdadera alegría. Estoy seguro de que algunos dirán que la devoción absoluta al trabajo da lugar a una vida aburrida e insistirán en que necesitamos tiempo para relajarnos y dedicarnos a otros intereses. Sin embargo, no se dan cuenta de que podemos disfrutar de otros intereses precisamente porque nuestro trabajo nos satisface. Si nuestro corazón no está en nuestro trabajo, es posible que disfrutemos brevemente de otras cosas, pero nunca saborearemos la verdadera alegría que surge del corazón de forma natural.

La alegría del trabajo no se parece a la gratificación instantánea que se obtiene al llevarse un caramelo a la boca. Como reza el viejo dicho, las raíces del trabajo son amargas, pero los frutos son dulces. La alegría brota de nuestro interior cuando nos abrimos camino a través de las dificultades y las pruebas; nos espera cuando superamos los momentos difíciles que acompañan a los problemas. Hay una enorme satisfacción

en superar las dificultades y dar lo mejor de uno mismo y, por eso, la alegría que obtenemos del trabajo duro es tan diferente de la que experimentamos cuando nos divertimos. No existe mayor alegría que la alegría del trabajo. Para la mayoría de nosotros, el trabajo representa la mayor parte de nuestras vidas. Si no hallamos satisfacción en nuestro trabajo, por mucho que nos esforcemos por tratar de encontrarla en otra parte, siempre sentiremos que nos falta algo.

Trabajar con diligencia hace mucho más que satisfacernos. También forja y pule nuestro carácter y nos ayuda a perfeccionar nuestra filosofía de vida. En la práctica del budismo zen, los sacerdotes itinerantes realizan todas las tareas diarias del monasterio, desde preparar las comidas hasta barrer el patio. Para los sacerdotes, estas tareas son como otra forma de practicar la meditación: en esencia, no hay diferencia entre dedicarse a las tareas cotidianas de la vida y alcanzar un estado de unidad espiritual sentándose a meditar. Según el budismo, las tareas cotidianas representan una práctica espiritual y el trabajo diligente es un camino que conduce a la iluminación.

Iluminación significa elevar el alma. Es el estado espiritual más elevado y supremo que se alcanza trabajando para perfeccionar el alma. Buda nos enseñó el *Rokuharamitsu*, la perfección de las seis virtudes, como medio para alcanzar la iluminación.

Recuerda las seis perfecciones

El *Rokuharamitsu* nos ayuda a acercarnos un poco más al estado de iluminación en el camino del Buda ofreciéndonos estas seis prácticas esenciales para perfeccionar la mente y elevar el alma:

1. *Fuse*: es el acto de dar desinteresadamente. Significa pensar en los demás antes que en uno mismo y centrarse conscientemente en ser amable con los demás. Aunque el término se utiliza comúnmente en Japón para referirse al acto de dar limosna, el significado original de *fuse* era servir desinteresadamente a los demás, incluso a costa de sacrificios personales y, si eso no es posible, esforzarse por desarrollar un corazón generoso y compasivo. Podemos elevar nuestras almas con un corazón lleno de amor hacia los demás.

2. *Jikai*: también se conoce como observancia de los preceptos budistas y consiste en evitar las malas acciones. Como seres humanos, albergamos muchos deseos mundanos. Ya hemos visto que la codicia, la insatisfacción y la ira son tres venenos espirituales muy difíciles de eliminar. Por tanto, debemos esforzarnos por controlar nuestros deseos egoístas y alinear nuestras palabras y nuestros actos con rectitud. Controlar los deseos mundanos como la codicia, la indulgencia, la duda y la envidia es practicar el *jikai*.
3. *Shojin*: se trata de realizar un esfuerzo diligente en todo lo que uno hace. Esta práctica esencial implica el espíritu de esforzarse más que nadie. Las vidas de grandes personas como Ninomiya Sontoku, el campesino analfabeto que se menciona en el prólogo, son excelentes ejemplos de cómo el esfuerzo diligente eleva la mente y pule el carácter.
4. *Ninniku*: la práctica de la paciencia en la adversidad es *ninniku*. La vida está llena de altibajos y, durante nuestra breve existencia, nos encontramos con numerosas dificultades. Practicar la paciencia consiste en esforzarse incluso cuando las cosas van mal, en no permitir que la adversidad nos aplaste y tampoco intentar evitarla. La paciencia en los momentos de dificultad fortalece el espíritu y pule el carácter.
5. *Zenjo*: en esta sociedad turbulenta y ajetreada, vamos siempre con prisa hacia el futuro y casi nunca tenemos tiempo para pensar en profundidad. Por esta razón, tenemos que detenernos al menos una vez al día para calmar la agitación de nuestra mente y observarnos en silencio, concentrando y enfocando la mente en un único punto. No es necesario practicar la meditación formal; basta con encontrar un momento en tu apretada agenda para apaciguar tu mente. Cuando te tomas tiempo para pensar, estás practicando el *zenjo*.
6. *Chie*: con la práctica de las cinco virtudes anteriores podemos recibir la *chie*, la verdad eterna del universo, y alcanzar un estado de iluminación. En el momento de la iluminación, podemos acercarnos a la gran verdad que mueve toda la

naturaleza y controla el universo, a la *chie* de la que habla Buda.

Perfeccionar la mente mediante el trabajo diario

Las seis prácticas esenciales del *Rokuharamitsu* nos muestran el camino que debemos recorrer para alcanzar la iluminación. Entre todas las prácticas, el *shojin* (el esfuerzo diligente) es la más fácil de seguir en el día a día y su aplicación representa la forma más básica e importante de mejorar nuestro carácter. La clave de la vida consiste en esforzarse de manera continuada y no rendirse nunca, en dar lo mejor de sí en cualquier papel o tarea que se nos asigne (ya sea en el trabajo, en casa o en la escuela). Así, podemos hallar el camino para pulir el carácter, elevar la mente y alcanzar la iluminación en el trabajo diario.

Me atraen mucho las personas que han dedicado toda su vida a un solo campo, como los maestros carpinteros que utilizan técnicas tradicionales para diseñar y construir santuarios japoneses. Han llegado a dominar sus habilidades y a perfeccionar su carácter a través de un esfuerzo prolongado e incesante. Su extraordinaria habilidad, la filosofía inquebrantable que han adquirido a través de su trabajo, la profundidad de su carácter y su perspicacia me llegan al corazón. Cuando un carpintero que ha concentrado su vida en un solo campo llega a los setenta y cinco u ochenta y cinco años, el peso de su carácter y el poder de su presencia resultan palpables. Las palabras que pronuncia, que suelen ser escasas, parecen casi místicas: «La madera tiene vida», «El árbol me habla».

Estos hombres parecen mucho más nobles que cualquier gran filósofo o líder religioso. No albergan resentimiento por los esfuerzos y sufren repetidas dificultades y penurias en su empeño por dominar su oficio. Hay algo sobrecogedor en las profundidades que alcanzan sus caracteres y en las alturas a las que acceden sus mentes a través de este esfuerzo diligente. Estos hombres me ayudan a tomar conciencia una vez más de la nobleza del trabajo. Su *shojin* me recuerda que la iluminación se puede encontrar en el trabajo diario.

Además de los artesanos, los atletas también pueden practicar el *shojin*. El jugador de béisbol profesional Ichiro Suzuki (1973) alcanzó su nivel de maestría mediante la práctica del *shojin*. De pequeño, Ichiro soñaba con convertirse en jugador de las grandes ligas y practicaba el bateo todos los días sin falta. A una edad en la que la mayoría de los

niños estarían jugando, él tenía un objetivo y trabajaba con diligencia para conseguirlo. Según se cuenta, Ichiro afirmó cuando estaba en el instituto: «Si me dices que consiga un *hit*, puedo hacerlo». No era arrogancia; en realidad, se había convertido en un hábil bateador a base de trabajo duro y dedicación. En Ichiro podemos ver hoy los resultados del *shojin*.

Nadie ha llegado a dominar nunca una profesión sin un esfuerzo diligente constante. El amor por nuestro trabajo y el esfuerzo por ser los mejores constituyen las únicas vías para aprender el significado y el valor de la vida, perfeccionar nuestra mente, moldear nuestro carácter y dominar la verdad de la vida.

El sentido del trabajo; recuperar el orgullo en la diligencia

Al principio de este capítulo mencionaba que la sociedad japonesa necesita recuperar su humildad. Creo que la diligencia es otra virtud que Japón necesita recuperar.

En tiempos modernos, y en particular desde el final de la Segunda Guerra Mundial, el significado y el valor del trabajo han sido objeto de interpretaciones en términos excesivamente materialistas. La sociedad japonesa ha aceptado la prosperidad material como el objetivo último de la persona y considera que el trabajo no es más que un medio de recibir dinero a cambio del tiempo personal. La percepción de que el trabajo es solo una forma de ganarse la vida ha llevado a asumir la idea de que debemos intentar ganar la mayor cantidad de dinero con el menor esfuerzo posible. Esta noción se ha extendido por todo Japón e incluso ha llegado a los colegios.

Los educadores se implican a fondo en la formación del carácter de los niños durante sus años escolares, proporcionándoles orientación y apoyo. La enseñanza trasciende así el ámbito del trabajo ordinario. Se trata de una profesión noble, una vocación sagrada que requiere que quienes la ejercen enseñen con el ejemplo. Sin embargo, los profesores de hoy parecen haber perdido su integridad. Han abandonado el orgullo por su profesión para definirse como simples trabajadores que venden por horas el tiempo que dedican a impartir conocimientos a los alumnos. Los actos y las actitudes de los profesores japoneses son causas indirectas del declive del sistema educativo del país, cuyos problemas incluyen la desaparición de la disciplina en las aulas.

Japón no siempre fue así. El pueblo japonés conservó el espíritu de diligencia durante todo el periodo de gran crecimiento económico que duró hasta principios de la década de 1970. Sin embargo, cuando los occidentales empezaron a criticar a los japoneses por trabajar demasiado, el gobierno y el sector privado se apresuraron a reducir la media de horas de trabajo de los japoneses y aumentar su tiempo de ocio. Como resultado, la dedicación entusiasta al trabajo empezó a verse casi como un delito. Japón permitió que ese cambio de actitud pasase casi inadvertido y la gente dejó de valorar el trabajo como antes.

No pretendo condenar el enfoque occidental de la vida, que considera el ocio como fuente de tranquilidad y entereza. Sin embargo, creo que fue un gran error que Japón desestimara el valor del trabajo duro e introdujese el concepto de ocio como medio para lograr la serenidad sin evaluar antes su posible efecto en la cultura japonesa con una actitud crítica. El pueblo japonés cometió otro error cuando empezó a ver el trabajo solo como el medio material para ganarse la vida. Como ya he mencionado, el trabajo desempeña un papel significativo en el perfeccionamiento del alma y la mejora del carácter. No hace mucho tiempo, Japón y otros países asiáticos apreciaban este aspecto espiritual del trabajo, considerándolo un medio que forjaba el carácter y la humanidad.

El general Douglas MacArthur, que dirigió el gobierno de ocupación estadounidense en Japón, declaró ante el Congreso acerca de la ética laboral japonesa en sus debates políticos sobre Extremo Oriente. Afirmó que la mano de obra japonesa era superior, tanto en calidad como en cantidad, a la de cualquier otro país y que los trabajadores japoneses tenían un profundo respeto por el trabajo y la conciencia de que la felicidad se encuentra, en general, en el trabajo y no en el ocio.

En el pasado, los japoneses hallaban un profundo significado y valor en el trabajo. Eran muy conscientes de que el esfuerzo diligente daba valor y sentido a sus vidas y enriquecía sus corazones y veían su trabajo como su razón de ser. Tenían la espiritualidad necesaria para disfrutar del trabajo más que del ocio, la capacidad de hacer que incluso las tareas tediosas resultasen agradables mediante la innovación y la sabiduría para asumir la responsabilidad de su trabajo como una elección personal y no como una imposición.

En estos días en los que casi hemos perdido de vista el valor del trabajo, es hora de reconsiderar su importancia. Las personas crecen

con el trabajo. Con su dedicación, elevan sus mentes, enriquecen sus almas y, a la larga, mejoran sus vidas.

CAPÍTULO 4

VIVE CON UNA ACTITUD DE SERVICIO DESINTERESADO



Encuentro con la compasión

En septiembre de 1997, adopté el nombre de Daiwa y me convertí en sacerdote laico del templo Enpukuji de Kioto. Tenía intención de empezar mi formación en junio, pero me diagnosticaron un cáncer de estómago justo antes de mi incorporación y tuve que operarme. El 7 de septiembre, poco más de dos meses después de la operación, empecé a formarme junto a los sacerdotes regulares mientras seguía viviendo en el mundo secolar.

Dos meses más tarde, me trasladé al templo de los sacerdotes durante un breve periodo para realizar unas prácticas ascéticas. Todavía me estaba recuperando de mi operación, así que la formación me resultó muy rigurosa, pero me proporcionó una experiencia que nunca olvidaré. A principios del invierno, los sacerdotes y yo nos dedicamos a la práctica del *takuhatsu*: pedir limosna. Vestido con una simple prenda de algodón, sandalias de paja trenzada y un sombrero de paja sobre mi cabeza rapada, me detenía con los otros sacerdotes en las puertas de las casas y recitaba oraciones. *Takuhatsu* era una actividad físicamente muy agotadora para alguien como yo, que no estaba acostumbrado. Los dedos de los pies, que sobresalían del borde de las sandalias, empezaron a rozarse con el pavimento y, tras solo medio día de caminata, sentía mi cuerpo como un trapo viejo.

No obstante, continué caminando de puerta en puerta durante horas, siguiendo a los otros sacerdotes. Al anochecer, arrastré mi dolorido cuerpo de vuelta al templo. De camino, los sacerdotes y yo pasamos junto a un parque en el que había una anciana barriendo. Cuando nos vio, se apresuró a acercarse, todavía con la escoba en la mano, y puso 500 yenes en mi cartera como si fuese lo más normal del mundo.

Nunca he sentido una emoción tan profunda o una alegría tan indescriptible como en aquel momento. Sin dudar y sin rastro de condescendencia, aquella mujer, que seguramente no era de clase acomodada, entregó 500 yenes a un simple sacerdote en prácticas. La belleza de su espíritu me resultó más pura y refrescante que todo lo que había experimentado en mis sesenta y cinco años de vida. A través de su acto espontáneo de compasión, me sentí tocado por el amor divino. Aunque fuese un acto muy simple, representó la manifestación del atributo humano por excelencia: la bondad amable y la capacidad de

anteponer a los demás. Su buena acción espontánea me enseñó la esencia del altruismo.

En términos budistas, el altruismo es compasión; para el cristianismo, se llama amor. Ser altruista significa simplemente dedicarse al servicio de los demás y del mundo. Creo que el altruismo es una clave indispensable para vivir y, en el caso de los empresarios como yo, para dirigir una empresa. Este concepto puede sonar grandilocuente, pero en realidad es perfectamente racional. El servicio a los demás comienza con la consideración que dedicamos a la gente que nos rodea: querer nutrir a tus hijos con buenos alimentos, querer hacer sonreír a tu pareja, querer que tus padres estén cómodos después de todas las preocupaciones que les causaste de joven... Trabajar para mantener a tu familia, ayudar a un amigo, cuidar de tus padres: al final, estos sencillos actos acaban contribuyendo a la sociedad, a la nación y al mundo. En ese sentido, el acto altruista de la mujer que me dio limosna podría considerarse como el equivalente a los actos de la Madre Teresa.

El ser humano nace con el deseo de servir a los demás y al mundo. Cuando oigo hablar de la cantidad de jóvenes que se ofrecen voluntarios para ayudar en zonas devastadas por desastres naturales, me convengo de que el altruismo es una respuesta natural del alma humana. Estoy seguro de que muchos estarán de acuerdo en que sentimos la felicidad más profunda y pura no cuando satisfacemos nuestros egos, sino cuando damos a los demás. Las personas sabias saben que, cuando nos dedicamos a servir a los demás, nosotros también nos beneficiamos.

Tu actitud puede convertir el infierno en un paraíso

Hace más de cuarenta años, cuando Kyocera todavía era una empresa pequeña, les decía a los nuevos empleados:

—Vuestros padres y muchas otras personas os han ayudado a llegar hasta aquí. Ahora que os habéis incorporado al mundo laboral, os toca contribuir. Como adultos, debéis dejar de tratar de recibir y empezar a dar. Tenéis que dar un giro de 180 grados a vuestro punto de vista.

Transmitía este mensaje a mis nuevos empleados porque Kyocera todavía era una empresa demasiado pequeña para poder ofrecer beneficios sociales adecuados a sus trabajadores. Los graduados

universitarios que habían entrado previamente en nuestra empresa se quejaban porque esperaban unas condiciones laborales mejores de las que Kyocera podía ofrecerles. No tardé mucho en darme cuenta de que la gente que depende de los demás siempre se queja de lo que no tiene. Así, les dije a nuestros nuevos empleados:

—Es cierto que esta es una empresa pequeña y que todavía no tenemos un sistema o unas instalaciones adecuados, pero vosotros sois los que ayudaréis a que esta empresa crezca y se desarrolle para que en el futuro podamos proporcionaros los beneficios adecuados.

Mis palabras pretendían ayudar a mis empleados a entender que, como iniciados en la sociedad adulta, tenían que cambiar por completo sus perspectivas y empezar a dar a los demás. En aquel momento, yo no conocía la palabra *altruismo* y no tenía una filosofía sólida al respecto, pero de todos modos continué enseñando a los jóvenes empleados de Kyocera la importancia de esforzarse continuamente para ayudar a los demás, aunque fuese a través de gestos muy pequeños.

Cuando entré en el sacerdocio en Enpukuji, un sabio sacerdote me explicó una historia que ilustra lo importante que es pensar en los demás antes que en uno mismo, servir a los demás aunque suponga un sacrificio personal.

—He oído que en el otro mundo hay un cielo y un infierno —le dijo un joven sacerdote budista a un sacerdote mayor—. ¿Cómo es el infierno?

—Bueno, es cierto que hay un cielo y un infierno —respondió el sacerdote mayor—, pero en realidad no hay mucha diferencia entre ellos. En apariencia, son muy parecidos. La única diferencia radica en los corazones de los que viven allí.

El anciano sacerdote continuó su relato explicando que tanto en el cielo como en el infierno hay una gran olla llena de fideos deliciosos, pero los únicos utensilios que se proporcionan para comerlos son unos palillos muy largos. Los habitantes del infierno introducen los palillos en la olla a la vez, pensando solo en saciar su hambre, y, aunque consiguen agarrar los fideos, los palillos son demasiado largos para llevárselos a la boca. Frustrados, intentan quitarse la comida unos a otros y los fideos acaban volando por todas partes. Al final, se mueren de hambre, atormentados por la visión de toda esa comida deliciosa.

En el cielo, las condiciones son exactamente las mismas, pero todos toman fideos con sus palillos y los ofrecen a la persona que tienen

enfrente:

—Toma, come tú primero —dicen.

La otra persona acepta la comida y responde:

—Gracias, y permíteme devolverte tu amabilidad.

Sus corazones están satisfechos.

La historia del sabio sacerdote ilustra el hecho de que, aunque todos vivimos en el mismo mundo, nuestra experiencia de él como cielo o como infierno depende de si sentimos cordialidad y compasión por los demás. Por eso, repito una y otra vez a mis empleados que tienen que desarrollar una actitud altruista. Las buenas empresas requieren que nuestros corazones estén llenos de consideración hacia los demás y hacia el mundo.

Beneficiar a los demás es el punto de partida de los negocios

En el mundo empresarial actual, donde impera la supervivencia del más fuerte, mucha gente sospecha que tengo intenciones ocultas cuando hablo de la importancia del altruismo, el amor y el cuidado de los demás. Sin embargo, no me interesa manipular las palabras para conseguir un objetivo. Solo intento transmitir lo que creo y ponerlo en práctica.

La historia demuestra que el capitalismo surgió de las civilizaciones cristianas, en particular, de la ética puritana. Según el politólogo y sociólogo alemán Max Weber (1864-1920), los primeros capitalistas fueron protestantes piadosos que seguían un estricto código moral basado en el amor al prójimo. Dado que honraban el trabajo duro y creían en destinar los beneficios de la actividad industrial a la mejora de la sociedad, los puritanos se esforzaban por obtener sus beneficios solo a través de medios justos. El fin último de sus actividades empresariales consistía en contribuir a la sociedad. El espíritu puritano de servicio a los demás y al mundo y su compromiso de anteponer a los demás formaron los cimientos éticos del capitalismo en sus inicios. De acuerdo con la ética empresarial puritana, los primeros capitalistas ejercían una estricta autodisciplina y consideraban que ayudar a los demás era su deber. Así, la economía capitalista se desarrolló rápidamente.

El filósofo japonés Ishida Baigan (1685-1744) promovió un principio empresarial que refleja el de los puritanos. A mediados del periodo Edo,

Japón comenzó a pasar de una economía feudal basada en el campesinado a una comercial basada en los mercaderes. Sin embargo, en el sistema de clases japonés, los comerciantes ocupaban el peldaño más bajo de la escala social y la actividad comercial con ánimo de lucro estaba mal vista. En contraste con la visión predominante de la época, Baigan sostuvo que no había por qué avergonzarse de obtener beneficios. Si era legítimo que un samurái recibiese un estipendio, sostenía Baigan, era igual de legítimo que un comerciante recibiese beneficios de la venta de bienes. Sus palabras animaron enormemente a los mercaderes japoneses, oprimidos por la discriminación social debido a sus actividades comerciales.

Baigan también enseñó que los métodos empleados en la búsqueda de beneficios deben basarse en el principio de ecuanimidad. Subrayó la importancia de seguir un código ético en la actividad comercial, insistiendo en que los comerciantes deberían hacer lo correcto como personas y abstenerse de recurrir a medios poco éticos para ganar dinero. «Un verdadero comerciante», afirmó, «piensa desde el punto de vista del otro, no solo desde el suyo». Baigan creía que la intención de beneficiar tanto al cliente como al comerciante constituía el núcleo de la actividad comercial, lo que le llevó a afirmar que toda actividad empresarial debería guiarse por el espíritu de «beneficio propio, beneficio de los demás».

El altruismo amplía la perspectiva

La búsqueda de beneficios es la fuerza motriz de los negocios y de muchas otras actividades humanas, y no hay nada malo en querer ganar dinero. Sin embargo, no deberíamos ir en busca únicamente del beneficio propio. Tenemos que desear «con avidez» lo mejor para los demás y esforzarnos por fomentar el bien común. Si lo hacemos, nosotros también sacaremos provecho y el alcance de nuestros beneficios se ampliará considerablemente en el proceso.

Dirigir una empresa, por ejemplo, es en sí mismo un servicio a los demás y a la sociedad. Aunque el sistema salarial japonés, que se basa en el empleo de por vida, empieza a desmoronarse, una empresa acepta su obligación de responsabilizarse de sus empleados durante la mayor parte de sus vidas. Tanto si tienes una plantilla de cinco personas como

de diez, el hecho de emplear a esos trabajadores significa que estás haciendo algo en beneficio de los demás.

También podemos ayudar a los demás, y en concreto a nuestras familias, en nuestra vida personal. En general, el hombre se centra únicamente en su propia vida antes de casarse, pero, cuando se casa y forma una familia, su atención se centra en trabajar para mantener a su mujer y a sus hijos. A través del matrimonio, los actos de los hombres se orientan hacia el servicio a los demás, aunque el cambio sea solo subconsciente. Sin embargo, debemos ser siempre conscientes de que el servicio desinteresado y el beneficio personal son caras opuestas de la misma moneda. Si observamos nuestros actos desde una perspectiva más amplia, empezaremos a ver que un pequeño acto de servicio a los demás puede pasar a ser egoísta fácilmente.

Cuando hacemos cosas por nuestra familia o nuestra empresa, por ejemplo, estamos prestando un servicio desinteresado a los demás. Sin embargo, en cuanto empezamos a centrarnos únicamente en beneficiar a nuestra propia familia o empresa sin tener en cuenta a los otros, nuestros actos se vuelven egoístas e interesados. Si solo pensamos en el bien de nuestra empresa, el esfuerzo dedicado a nuestro trabajo solo sirve para elevar el ego de la compañía. Lo mismo ocurre con nuestra familia. Por eso, es importante enfocar la vida desde una perspectiva más amplia, para poder elevar nuestros actos de servicio a un nivel superior y contemplar nuestras acciones en relación con el panorama general.

En lugar de centrarnos en el bien de nuestra empresa, deberíamos esforzarnos por dirigir nuestro negocio de manera que también beneficie a clientes, consumidores, accionistas y a la comunidad. Debemos elevar la mente para que nuestra esfera de servicio desinteresado se amplíe de los individuos a nuestras familias, de nuestras familias a nuestras comunidades, de nuestras comunidades a la sociedad, de la sociedad al país y al mundo y del mundo al universo. Si ampliamos nuestra perspectiva y tomamos conciencia de lo que ocurre a nuestro alrededor, seremos capaces de tomar decisiones objetivas y sólidas y evitaremos cometer errores.

El altruismo como motivación para crear una nueva empresa

La virtud del altruismo es una poderosa fuerza motriz capaz de derribar obstáculos y atraer el éxito. Experimenté el poder de la virtud de primera mano cuando entré en el negocio de las telecomunicaciones, a principios de la década de 1980. Aunque la competencia entre varias compañías es ahora la norma en el campo de las telecomunicaciones en Japón, en aquel entonces la empresa pública Nippon Telegraph and Telephone Corporation (NTT) monopolizaba el sector. Como consecuencia, las tarifas que pagaban los usuarios eran mucho más elevadas que en otros países y el gobierno japonés decidió desregular el mercado para fomentar la competencia.

Una vez privatizada NTT, otras empresas pudieron entrar en el mercado de las telecomunicaciones. Sin embargo, nadie estaba dispuesto a competir con NTT, que continuó dominando el mercado. Resultaba obvio que, sin una competencia sana, las tarifas de los usuarios no bajarían y NTT se privatizaría solo sobre el papel. Me sentí obligado a hacer algo. Aunque Kyocera era insignificante en comparación con NTT y no tenía experiencia en el campo de las telecomunicaciones, me di cuenta de que, si nos quedábamos de brazos cruzados, el público nunca disfrutaría de los beneficios derivados de una sana competencia en el mercado. Sabía que competir con NTT sería como don Quijote contra los molinos de viento, pero creía que debíamos dar un paso al frente y confiaba en que Kyocera, como empresa emergente, podía asumir el reto.

Sin embargo, no expresé mis intenciones para la empresa inmediatamente. Antes necesitaba estar del todo seguro de que mis motivos para entrar en el mercado de las telecomunicaciones estaban completamente al margen del interés propio. Empecé a hacerme preguntas cada noche, antes de acostarme: «¿De verdad haces esto por el bien público? ¿Estás seguro de que no lo haces por la empresa o por tu propio beneficio o porque quieres reconocimiento social? ¿Tus motivos son puros y completamente desinteresados?». Examiné mis intenciones una y otra vez.

Medio año más tarde, seguro por fin de que mis intenciones estaban libres de egoísmo, me lancé a fundar DDI (ahora KDDI). Sin embargo, cuando Kyocera anunció su decisión de entrar en el mercado de las telecomunicaciones, mis empleados y yo nos encontramos con que otras dos empresas también habían decidido competir con NTT por su cuota de mercado. De los tres nuevos contendientes, DDI se

consideraba el que tenía más probabilidades de fracasar. Y era comprensible, ya que éramos la única empresa competidora sin experiencia en telecomunicaciones y sin la tecnología adecuada. Tendríamos que empezar por establecer la infraestructura tecnológica, como cables y antenas, necesaria para los proveedores de servicios de telecomunicaciones, y también necesitaríamos superar el grave inconveniente de nuestra falta de una red de ventas consolidada.

Muéstrate dispuesto a perder por el bien de los demás

A pesar de nuestras desventajas, las ventas de DDI fueron siempre las más altas de los tres competidores. A menudo me preguntan cómo consiguió DDI el éxito, pero solo existe una respuesta: fue gracias a nuestro deseo altruista de servir al pueblo japonés.

Desde los comienzos de DDI, no dejé de recurrir a nuestros empleados diciéndoles que habíamos recibido una oportunidad única en la vida. A través de este proyecto, insistí, podríamos reducir las tarifas de las llamadas de larga distancia y, de ese modo, prestar un gran servicio a nuestros conciudadanos. Teníamos que estar agradecidos por la oportunidad y aprovecharla al máximo. Todos los que participaron en la creación de DDI compartían esa determinación desinteresada. Apoyaron el proyecto no por el beneficio propio, sino por Japón; deseaban con todas sus fuerzas que saliese bien y se dedicaron a lograr un resultado favorable. Nuestro deseo de servir a los demás nos valió un amplio apoyo tanto de los agentes comerciales como de los consumidores.

Poco después de la creación de DDI, ofrecí a los empleados la posibilidad de comprar acciones de la empresa a su valor nominal para recompensar su esfuerzo y expresarles mi agradecimiento. Como fundador de la compañía, podría haberme convertido en el mayor accionista de DDI, pero opté por no poseer acciones porque creía que sería un error tener un interés egoísta en DDI. Si hubiera poseído una sola acción, no habría podido defenderme de las acusaciones de que fundé DDI solo por dinero. También creo que la empresa habría evolucionado en una dirección completamente distinta.

El lanzamiento del negocio de telefonía móvil de DDI, que se conoce como au, fue similar a la creación de DDI. Desde que fundamos DDI, yo estaba convencido de que el mercado de la telefonía móvil tenía futuro

y, con el tiempo, facilitaría mucho la vida a todo el mundo. Sin embargo, en cuanto DDI se expandió a ese mercado, nos encontramos con un gran obstáculo: otra empresa decidió entrar en el sector al mismo tiempo. En circunstancias normales, no habría supuesto un gran problema. Sin embargo, dado que las restricciones japonesas en materia de frecuencia de radiodifusión solo permiten la operación de otra empresa además de NTT, DDI tuvo que dividir la cobertura restante de Japón con la otra empresa, formando así dos distritos separados.

En términos de rentabilidad, y como es natural, las dos empresas querían el control del mercado en las ciudades densamente pobladas y no lograron llegar a un acuerdo sobre la división de los distritos. Yo sugerí que echarlo a suertes sería el método más justo para elegir las zonas de cobertura, pero el Ministerio de Correos y Telecomunicaciones consideró que no era prudente dejar una decisión tan importante al azar. Si el punto muerto continuaba, la puerta a la oportunidad nunca se abriría. Si nadie cedía, la industria de la telefonía móvil nunca arraigaría en Japón. Así, sugerí que el competidor de DDI cubriese el mercado más grande, incluyendo las grandes ciudades y el distrito de Chubu, y nosotros nos encargaríamos de las zonas no urbanas.

El consejo de administración de DDI exigió saber por qué iba a entregar la mejor parte a nuestros rivales para quedarnos con las migajas, pero les recordé el dicho: «Pierde diez centavos, gana un dólar». Convencí a la junta de que, si trabajábamos juntos, podríamos convertir esos diez centavos en una mina de oro y seguimos adelante unidos. En contra de las expectativas de todos, el negocio de telefonía móvil de DDI creció rápidamente, y au es ahora un estrecho competidor de NTT DoCoMo.

Creo que el éxito de DDI y au es la prueba de que el deseo de servir a los demás atrae la gracia divina y siempre produce buenos resultados.

El beneficio empresarial es una responsabilidad; utilízalo en beneficio de la sociedad

La base de la gestión de Kyocera consiste en «ofrecer oportunidades para el crecimiento material e intelectual de todos nuestros empleados y, a través de nuestros esfuerzos conjuntos, contribuir al progreso de la sociedad y la humanidad». El objetivo de la gestión empresarial es, ante

todo, proporcionar un medio de vida y garantizar el bienestar de los empleados de la empresa. Sin embargo, si una compañía aspira a beneficiar solo a sus empleados, su búsqueda de beneficios está destinada a ser egoísta. Una empresa es una institución pública y, como tal, tiene la responsabilidad de servir a los demás y a la sociedad. Mi sentido de la obligación con la humanidad fue lo que me inspiró a añadir la segunda frase de la declaración de la misión de Kyocera: nuestra gestión pasa del egocentrismo al altruismo.

Me esforcé mucho para crear altruismo directivo cuando fundé Kyocera. Varios años después de la creación de la empresa, mientras entregaba a mis empleados sus primas de fin de año, les sugerí que aportasen parte del dinero a la sociedad. Propuse que Kyocera igualara el importe total de sus donaciones y utilizara esa cantidad para comprar alimentos para personas que no podían permitirse celebrar el Año Nuevo. Nuestros empleados acogieron mi sugerencia con entusiasmo, lo que marcó el inicio de numerosos proyectos benéficos posteriores de la empresa. Así, ya desde el principio, Kyocera ha practicado y continúa manteniendo un espíritu de servicio a los demás, aportando los frutos de nuestro trabajo en beneficio de la sociedad.

A nivel personal, en 1985 aporté un total de 20.000 millones de yenes de mis acciones de Kyocera y otros activos para crear la Fundación Inamori y el Premio Kioto, un galardón que reconoce los logros destacados en tecnología avanzada, ciencias básicas, arte y filosofía. Me motivó la creencia de que el acto humano más grandioso consiste en contribuir a la sociedad. El Premio Kioto goza de un amplio reconocimiento como honor internacional y en Japón equivale al Premio Nobel.

Aunque el desarrollo de Kyocera me aportó una riqueza inesperada, sabía que mi recompensa solo era posible gracias al esfuerzo dedicado y al apoyo de muchas personas. Por tanto, no consideraba esos beneficios como mi propiedad privada. Más bien me pareció correcto utilizar la riqueza que se me había dado o, para ser más preciso, que se me había confiado, y devolverla a la sociedad. El Premio Kioto es mi forma de contribuir al mundo y, al mismo tiempo, una expresión de mi filosofía de servicio a los demás.

En 2003, la Fundación Carnegie me concedió la Medalla Andrew Carnegie de Filantropía en reconocimiento a mis actividades benéficas. Entre los galardonados figuraban notables filántropos como Bill Gates,

George Soros y Ted Turner, pero yo fui el primer japonés en recibir la medalla. Durante mi discurso de aceptación, expliqué que Kyocera y KDDI, las dos empresas que había creado desde cero, habían logrado un crecimiento inimaginable que se había traducido en una enorme fortuna. Dado que compartía la creencia de Andrew Carnegie de que la riqueza privada debe ser utilizada para el bien público, como expliqué en mi discurso, me sentí obligado a utilizar la riqueza que la Providencia me había confiado para mejorar la vida de los demás y el mundo. La mejora de los demás es la razón por la que he promovido tantas obras sociales y filantrópicas a lo largo de mi vida.

Antes he mencionado que la búsqueda del beneficio debe ser justa y creo que la equidad también debería ser la base de la distribución de la riqueza. Resulta mucho más difícil utilizar la riqueza que crearla. El dinero obtenido con un espíritu de servicio desinteresado a los demás debería ser utilizado con ese mismo espíritu. Solo puedo contribuir eficazmente a la sociedad repartiendo mi riqueza de la manera correcta.

Haz de la riqueza basada en la virtud una política nacional

Nuestra actitud ante los acontecimientos de la vida, ya los afrontemos con buenas o con malas intenciones, determinará el curso de nuestra existencia. Si, por ejemplo, discutes con alguien sobre un problema con la intención de hacer que el otro admita que el problema es culpa suya, llegarás a una conclusión muy distinta que si te acercas a la otra persona con el deseo de resolverlo y discutís bajo la premisa de que también estará pasando por un mal momento. Tus resultados dependen de si la persona con la que discutes te importa o no.

A finales de la década de 1990, cuando las restricciones comerciales tensaban las relaciones de Japón con Estados Unidos, promoví la creación del Comité Estados Unidos-Japón para el Siglo XXI, un foro bilateral en el que personas procedentes principalmente del sector privado pudiesen entablar debates sinceros para mejorar las perspectivas de cooperación entre las dos naciones. En aquel momento, propuse que los participantes de ambas partes se abstuvieran de críticas y acusaciones antagónicas.

Sabía que el foro no serviría de nada si la gente insistía en culparse mutuamente o en exigir concesiones a la otra parte. Los debates que se llevan a cabo con motivos egoístas, el deseo de ganar o el desprecio por la posición o la procedencia del otro son infructuosos y solo agudizan la desconfianza mutua. Por eso, sugerí que los miembros del foro respetasen la postura de cada uno y escuchasen con consideración el punto de vista de todo el mundo sin aferrarse a sus propias opiniones. Teníamos que llevar a cabo nuestros debates con una actitud de consideración desinteresada hacia los demás.

También sugerí que Japón tomase la iniciativa en hacer concesiones, en caso necesario, porque Estados Unidos había sido muy generoso con el país tras la Segunda Guerra Mundial. Los estadounidenses proporcionaron a Japón alimentos y tecnología generosamente y abrieron su amplio mercado a los productos japoneses, un gesto que facilitó la reconstrucción y el crecimiento de mi país. Aunque sus acciones de posguerra formaban parte de la estrategia global de Estados Unidos, el hecho era que nos habían tratado con extrema generosidad, de modo que a Japón le tocaba corresponder. En mi opinión, tenía el deber, como gran nación económica, de adquirir el espíritu de altruismo y generosidad necesario para llegar a un acuerdo.

El Comité Estados Unidos-Japón para el Siglo XXI llevó a cabo debates durante dos años y presentó un informe final sobre sus conclusiones a los gobiernos de ambos países. Los resultados del foro indican que las claves del futuro diseño de Japón son el espíritu de consideración hacia los demás y el cultivo de la virtud. Heita Kawakatsu (1948), profesor del Centro Internacional de Investigación de Estudios Japoneses, propuso que una nación próspera como Japón debería basarse en la virtud y no en la riqueza y que la prosperidad de un país debería ser utilizada de manera ética para ayudar a otros pueblos y naciones. Mediante el recurso a buenas acciones en lugar del poder militar o económico, nos ganamos la confianza y el respeto de otras naciones.

Estoy de acuerdo. La virtud debería ser la base de la política nacional. Japón ha experimentado las consecuencias de perseguir el beneficio interno desde el egoísmo. Por lo tanto, deberíamos tomar la iniciativa y pensar primero en el bienestar de otras naciones, dando ejemplo a los demás. En lugar de intentar convertirnos en una superpotencia económica o militar, deberíamos aspirar a construir una nación basada

en la virtud. En lugar de destacar en cálculos matemáticos u ocuparnos en alardear de nuestra fuerza militar, deberíamos construir unos cimientos sólidos de ética nacional que refleje el noble espíritu de las virtudes humanas. Deberíamos interactuar con el mundo desde este punto de vista.

Si basamos nuestra política nacional en la virtud por encima de todo, Japón será realmente necesario y respetado en la sociedad internacional. También resultará muy improbable que algún país quiera invadirnos, lo que convierte la virtud en la política de seguridad por excelencia.

¿Hemos olvidado las virtudes esenciales?

Sun Yat-sen (1866-1925), un revolucionario chino considerado el padre de la China moderna, pronunció un famoso discurso en Kobe en 1924 en el que comparó la cultura europea y la asiática. La cultura de gobernar por la fuerza militar —el «imperio de la fuerza», como la llamaban los antiguos— se originó en Occidente. Por el contrario, la civilización asiática se basaba en el gobierno del camino recto o real, en el que los líderes guiaban a su pueblo con virtud. Yat-sen instó a Japón, que había tomado el camino de la fuerza, a elegir el camino real.

Por desgracia, Japón no cambió su rumbo y se precipitó hacia la Segunda Guerra Mundial. Desde su derrota, el país ha continuado por el camino de la fuerza, pero en esta ocasión su búsqueda se centra en la supremacía económica. Ahora, sin embargo, ha llegado el momento de que Japón y los japoneses elijan el camino real y adopten las virtudes de la consideración y el servicio a los demás como norma de vida. Si no lo hacemos, me temo que Japón seguirá cometiendo graves errores.

En la escuela budista Tendai existe un dicho, «*Mohko rita*», que puede traducirse como «olvídate de ti, sirve a los demás». El sacerdote Tendai Etai Yamada (1900-1999) me enseñó que este dicho nos insta a dejar a un lado nuestro yo y dedicarnos a servir a los demás. Creo firmemente que la sociedad japonesa corre el peligro de perder las importantes virtudes culturales de la consideración y el servicio desinteresado. Si olvidamos estas virtudes, solo nos quedan los deseos egoístas, cuyos resultados negativos ya estamos observando en Japón.

Hace unos años, un joven de diecinueve años fue declarado culpable de matar a cuatro personas de una familia y fue condenado a muerte

por su crimen a pesar de que la ley japonesa lo consideraba menor de edad y, por tanto, no debería haber recibido esa condena. Durante el juicio quedó patente que el crimen había sido premeditado y que lo había llevado a cabo pensando que su condición de menor le supondría una condena más leve. Un periodista comentó que, si hubiese conocido la ley, el joven tal vez no habría cometido el asesinato. Sin embargo, antes de conocer la ley, lo que este chico necesitaba saber era el principio moral y ético fundamental de que no debemos matar. La prohibición de matar no es solo una ley; es una norma moral para vivir como seres humanos.

La educación debe cambiar a formación del carácter basada en la moralidad

¿Cómo hemos perdido nuestras normas morales básicas? ¿Cómo hemos podido olvidar el espíritu de consideración y servicio desinteresado? La respuesta es sencilla: los adultos no han logrado enseñar estos principios a sus hijos. A la mayoría de los japoneses nacidos desde el final de la Segunda Guerra Mundial no se les han enseñado valores morales. Lo sé porque yo nací y recibí una educación moral antes de la guerra.

En el Japón de posguerra, se exageró el valor de la autonomía personal y se sometió a una interpretación demasiado individualizada. A los niños se les ha dado demasiada libertad sin enseñarles que la libertad conlleva responsabilidad. La sociedad japonesa de posguerra ha descuidado la adquisición de las virtudes que nos hacen humanos y, en consecuencia, no ha interiorizado las normas básicas necesarias para vivir en sociedad.

En el pasado, la religión proporcionaba a los seres humanos la filosofía que servía de brújula para la vida. Las enseñanzas del budismo, el cristianismo y otras religiones nos dieron una norma moral para vivir. Nos enseñaron que Dios o Buda nos vigilan y que, si hacemos algo malo, tendremos lo que nos merecemos. Del mismo modo, con esas enseñanzas, aprendimos que Dios o Buda nunca abandonan a quienes hacen buenas acciones, independientemente de que los demás las detecten o no. Estos principios religiosos nos obligaban a reflexionar sobre la ética de nuestros actos. Sin embargo, con el desarrollo de la civilización científica, la religión ha sido ignorada y hemos ido

olvidando poco a poco los principios morales, éticos y filosóficos que antaño nos guiaban.

El filósofo Umehara Takeshi (1925) afirmó que la decadencia moral de la sociedad se debe a la falta de religión, y estoy de acuerdo. En el Japón de posguerra, se ejerció una gran presión para eliminar la moral y la ética de la vida cotidiana y de la educación en reacción al control del pensamiento ejercido por el sintoísmo de Estado durante la Segunda Guerra Mundial. Incluso ahora, aunque se ha hecho mucho ruido sobre la implantación de un sistema educativo integral en Japón, apenas se está intentando desarrollar el carácter de nuestros hijos a través de la educación moral en la escuela. Además, el excesivo énfasis del Japón de posguerra en fomentar la individualidad ha provocado que los niños no reciban una formación adecuada en las normas y la moral más básicas. Incluso las guarderías abogan por una educación liberal, y a los niños demasiado pequeños para entender los conceptos morales se los abandona a su suerte, negándoles la oportunidad de aprender las normas sociales más básicas y necesarias antes de que crezcan.

Los niños y los adolescentes deben tener la oportunidad de pensar en lo que significa ser humano y vivir correctamente cuando se están desarrollando física, intelectual y emocionalmente. Además, la educación debe fomentar un conocimiento adecuado del significado del trabajo. En la sociedad japonesa, el nivel educativo de una persona determina su valía. Los niños que destacan en los estudios se separan de los que no y reciben un trato preferente. En consecuencia, los jóvenes tienen una visión distorsionada del trabajo. Se idealizan las buenas notas y un puesto en el gobierno o en una gran empresa, mientras que las aptitudes no académicas, como la destreza y la capacidad de llevarse bien con los demás, se ignoran.

Para contrarrestar esta tendencia, debemos enseñar a nuestros hijos que existe una enorme diversidad de ocupaciones y que el esfuerzo entregado de cada individuo en su trabajo es lo que hace posible la vida cotidiana y el progreso. Sobre esta base, podemos dar los conocimientos prácticos para ejercer su oficio al niño que aspira a ser peluquero, por ejemplo. Este es el tipo de formación vocacional que debemos ofrecer a nuestros jóvenes.

No importa en qué trabaje cada uno. El trabajo duro en la propia profesión, ya sea carpintería o ebanistería, sastrería, agricultura, pesca, etcétera, es el medio para perfeccionar nuestras almas y elevar el

carácter. Fomentar el conocimiento de lo que significa el trabajo debería ser uno de los principales objetivos del sistema educativo.

Aprender de los errores del pasado; construir un nuevo Japón

Desde que entró en la era moderna, Japón parece haberse enfrentado a un importante punto de inflexión en su historia cada cuarenta años. En 1868, con el inicio de la Restauración Meiji, el país salió del feudalismo y comenzó a construir una nación moderna en pos de una visión de prosperidad y poderío militar. En 1905, tras ganar una guerra contra Rusia, se convirtió en una potencia mundial y mejoró de manera drástica su estatus internacional. La victoria aceleró el impulso de Japón para desarrollar su fuerza militar y lanzó a la nación por la senda del militarismo y la conquista. En 1945, Japón perdió la Segunda Guerra Mundial. Desde las cenizas de la derrota, el país cambió de rumbo una vez más y empezó a centrarse en la búsqueda de la riqueza, lo que dio lugar a un enorme crecimiento económico. En 1985, Japón firmó el Acuerdo Plaza para devaluar el dólar estadounidense frente al yen y aliviar el déficit comercial, momento que marcó el apogeo del poder económico. Al Acuerdo Plaza lo siguió el colapso de la burbuja económica y una recesión prolongada.

Si observamos estos ciclos de cuarenta años de prosperidad y declive, resulta evidente que Japón ha entrado repetidamente en competencia con otras naciones en la búsqueda de riqueza material. En particular, tras la Segunda Guerra Mundial, cuando el crecimiento económico fue el objetivo primero del país, las empresas japonesas y la población buscaron con entusiasmo formas de aumentar sus beneficios, un fin que ha continuado hasta nuestros días. El prolongado estancamiento de la sociedad y la economía japonesas requiere que el país cambie el rumbo de manera drástica, pero los japoneses continúan en su carrera por tomar la delantera. Su única norma es el aumento de los beneficios, de modo que pasan de la esperanza a la desesperación a la menor fluctuación del producto interior bruto (PIB).

Japón persigue el beneficio sin ninguna directriz moral y bajo el imperio de la fuerza. La motivación responde a la codicia y se da prioridad a la riqueza material a través de la supervivencia del más fuerte. Todavía no nos hemos liberado de esta forma de gobernar y de vivir.

Sin embargo, ha quedado claro que el actual sistema de valores de Japón ha llegado a un callejón sin salida. Si seguimos basando nuestra identidad nacional en el crecimiento económico desenfrenado, estaremos atrapados para siempre en el mismo círculo vicioso, girando en una espiral descendente a una velocidad imparable hasta que nuestros estándares morales caigan todavía más bajo que al final de la Segunda Guerra Mundial. El aumento constante del déficit local y nacional, el avance a paso de tortuga de la reforma administrativa y el declive de la vitalidad social que acompaña a la caída de la tasa de natalidad son señales del amenazante futuro de Japón. Cuando el país alcance el inicio de su próximo ciclo de cuarenta años, en 2025, podría enfrentarse a una crisis que destruirá la nación en lugar de recibir una visión esperanzadora del futuro. Ha llegado el momento de establecer nuevos ideales nacionales y una nueva directriz para la vida personal que sustituyan al actual énfasis de Japón en el crecimiento económico.

El ansia colectiva de avaricia y crecimiento no solo afecta a la economía japonesa. De hecho, los problemas urgentes y enormes a los que se enfrenta la sociedad internacional (e incluso el medioambiente) tienen su origen en nuestra desenfrenada búsqueda de beneficios. Si nos negamos a renunciar a nuestra codicia desenfrenada de crecimiento y consumo ilimitados, no solo agotaremos los recursos limitados del planeta, sino que también destruiremos el medioambiente del que dependemos. Si seguimos por el camino actual, no solo provocaremos la bancarrota de nuestra nación: aniquilaremos con nuestras propias manos nuestro hogar común, la Tierra. Debemos darnos cuenta de que es inútil buscar el lujo y los placeres materiales mientras nuestro barco se hunde y rectificar urgentemente nuestro rumbo de acuerdo con una nueva filosofía.

Aprender la satisfacción de las leyes de la naturaleza

Pero ¿cuál es esta nueva filosofía? ¿En qué terreno filosófico deberían echar raíces Japón y su pueblo? Personalmente, creo que deberíamos basar nuestro modo de vida en la satisfacción y, con la gratitud y la humildad que esto genera, tratar de cuidar y servir a los demás.

El mundo de la naturaleza es un excelente modelo de satisfacción. Las plantas sirven de alimento a los herbívoros, que a su vez son la comida de los carnívoros. El estiércol y los cadáveres de estos animales

carnívoros regresan a la tierra y nutren las plantas. Visto desde una perspectiva más amplia, incluso el principio de la supervivencia del más fuerte forma parte de la armonía de los ciclos de la naturaleza.

A diferencia de los seres humanos, los animales no intentan interrumpir el ciclo de la vida. Si la cantidad que comen los herbívoros estuviese dictada por la codicia, devorarían hasta la última planta y destruirían el ciclo de la naturaleza, lo que supondría una amenaza para la vida de todos los seres vivos. En cambio, están equipados con un control instintivo que evita que coman en exceso. Del mismo modo, en respuesta a la voluntad del Creador, el instinto lleva a los leones a no cazar cuando están llenos. La armonía y la estabilidad del mundo natural se han mantenido durante tanto tiempo porque los seres vivos de la naturaleza respetan el principio de satisfacción.

Deberíamos aprender moderación de la naturaleza. Como antiguos habitantes del mundo natural, una vez formamos parte de la cadena de la vida y debimos entender muy bien su principio rector de moderación. Sin embargo, cuando nos liberamos del yugo de la cadena alimentaria y superamos las restricciones de las leyes que rigen el medio ambiente, perdimos la humildad de buscar la coexistencia con otras formas de vida.

De toda la creación, solo los seres humanos han sido dotados de una inteligencia «superior». Nuestra sofisticación mental nos ha permitido no solo producir alimentos y artículos industriales en masa, sino también desarrollar tecnologías para que nuestros procesos de producción sean más eficientes. En algún momento, sin embargo, nuestra inteligencia se convirtió en arrogancia e infló nuestro deseo egoísta de controlar la naturaleza. La moderación, que en el pasado nos ayudaba a sentirnos satisfechos, desapareció. Nuestra codicia de riqueza se ha desbocado y ha llevado a la Tierra al borde de la destrucción.

Cuando la humanidad despierte, florecerá una civilización altruista

Para evitar que este barco llamado planeta Tierra se hunda, no tenemos más opción que recuperar el sentido natural de la moderación. Debemos transformar la inteligencia que Dios nos ha otorgado en verdadera sabiduría y aprender a controlar nuestros deseos. Tenemos

que practicar el espíritu de satisfacción en el día a día, sabiendo que, si no podemos alegrarnos con lo que se nos ha dado, nunca hallaremos satisfacción aunque consigamos cumplir todos nuestros deseos.

Es hora de dejar de perseguir el beneficio y liberar los objetivos del país y del individuo de la prisión de la riqueza material. En su lugar, debemos explorar el modo de vivir todos juntos en armonía al tiempo que enriquecemos nuestras almas. Este es el camino de la satisfacción. En palabras del antiguo filósofo chino Lao-Tse: «El que está satisfecho con su parte es rico». La satisfacción es la verdadera piedra filosofal. Si no puedes obtener lo que quieres, quiere lo que puedes obtener.

Tenemos que practicar el espíritu de satisfacción porque es la clave para la estabilidad del mundo. Mantiene nuestros deseos egoístas bajo control y nos permite conformarnos con menos para poder compartir lo que tenemos con los demás. *Satisfacción* significa mantener un espíritu cariñoso y generoso que se alegra de la plenitud de los demás. Podéis llamarme ingenuo e idealista, pero creo de verdad que la actitud de satisfacción salvará a Japón y al mundo.

La satisfacción, sin embargo, no significa ser complaciente o aceptar las condiciones actuales sin intentar nada nuevo. No es sinónimo de estancamiento o derrotismo. Más bien podría compararse con el PIB. Aunque la suma total sea la misma, su contenido (o su estructura industrial) cambia constantemente. Las viejas industrias pueden desaparecer, pero surgirán otras nuevas en su lugar. Es una forma de vida dinámica, vital y creativa en la que la sabiduría humana genera nuevas ideas y se rejuvenece a sí misma constantemente.

En este estado de satisfacción podemos pasar del crecimiento a la madurez, de la competencia a la coexistencia, y recorrer el camino de la armonía. En ese recorrido seremos testigos del nacimiento de una nueva civilización motivada por la virtud del servicio desinteresado a los demás. La fuerza motriz de nuestra civilización actual es el deseo de más: más ocio, más comida, más dinero. En cambio, la nueva civilización se basará en el amor y la consideración hacia los demás, el deseo de ayudar al prójimo a crecer y hacerle feliz.

No sé qué forma adoptará esta civilización ni cuál será su contenido. Es posible que no sea más que una quimera, pero estoy convencido de que lo importante no es la creación de esta nueva civilización, sino el esfuerzo diario que hagamos para construirla. Lo que perfecciona nuestras almas es el proceso para llegar, no el hecho de estar allí. Creo

que, si elevamos nuestras mentes esforzándonos por crear una civilización nueva, más afectuosa, el camino hacia una sociedad orientada al servicio será mucho más corto de lo que jamás imaginamos.

CAPÍTULO 5

CONECTAR CON EL FLUJO DEL UNIVERSO



Dos fuerzas invisibles que gobiernan nuestras vidas

Creo que existen dos fuerzas invisibles que gobiernan nuestras vidas. Una de ellas es el destino. Cada persona llega a este mundo con su propio destino y, aunque no sepamos exactamente qué nos depara, sí nos guía y en ocasiones nos ayuda a abrirnos paso en la vida. Habrá quien no esté de acuerdo, pero yo creo que su existencia es innegable. El destino, que está fuera del alcance de nuestra voluntad y nuestros deseos, gobierna nuestra vida y nos impulsa sin tener en cuenta nuestros sentimientos, como un gran río que fluye sin cesar hacia el océano inabarcable.

Pero ¿acaso el destino nos deja impotentes respecto a nuestra vida? Creo que no, porque hay otra mano invisible que guía nuestro viaje vital: la ley universal de causa y efecto, una ley extremadamente simple que vincula directamente las causas con los resultados. Las buenas acciones producen buenos resultados y las malas acciones producen malos resultados.

Todas las circunstancias de nuestra vida surgen de causas y todos nuestros pensamientos y actos son las causas que dan el fruto de nuestras circunstancias. Si estás pensando en algo o haciendo algo en este momento, sea lo que sea, servirá como una causa que producirá algún tipo de resultado. Además, tus respuestas a los resultados que tus pensamientos y tus actos engendren crearán más consecuencias en tu vida. Nuestras vidas transitan y se rigen por esta serie interminable de reacciones en cadena, por la ley universal de causa y efecto.

La ley de causa y efecto se puede relacionar con el pasaje del capítulo 1 en el que afirmamos que atraemos solo aquellas cosas en las que nos enfocamos y que la vida es una expresión de nuestra mente. Como las semillas, nuestros pensamientos y actos generan una realidad concreta. La ley de causa y efecto también se relaciona con el capítulo 3, que incluye un fragmento sobre la importancia de perfeccionar y elevar la mente. Si seguimos la ley de causa y efecto y purificamos y elevamos nuestra mente, disfrutaremos de una vida mejor.

El destino y la ley de causa y efecto son los dos grandes principios que gobiernan nuestras vidas. El destino es la urdimbre; la causa y el efecto es la trama en la tela de la vida que tejemos. Nuestras vidas no salen exactamente como estaban destinadas a ser debido a la causa y

efecto y, a la inversa, las buenas acciones no siempre producen buenos resultados inmediatos cuando interviene el destino. Sin embargo, es importante recordar que la ley de causa y efecto tiene un poco más de poder sobre el curso de nuestra vida que el destino. Así, podemos desviar el flujo del destino en una dirección positiva si hacemos un buen uso del principio de causa y efecto y si tenemos buenos pensamientos y hacemos buenas acciones. Aunque estemos controlados hasta cierto punto por el destino, nuestros pensamientos y nuestros actos tienen el poder de cambiar el curso de nuestra vida.

Conoce la ley de causa y efecto y cambia tu destino

Conocí la idea de utilizar conscientemente la ley de causa y efecto a través de *Fate and Establishing One's Destiny* («El destino y el establecimiento del propio destino»), de Masahiro Yasuoka (1898-1983), un erudito confuciano que influyó en numerosos políticos y economistas japoneses. En su libro, Yasuoka relata el cuento chino clásico de Liao-Fan. La historia, escrita hace más de cuatro siglos, discurre así:

Liao-Fan nació en una familia de médicos. Su padre murió cuando era joven y su madre se encargó de criarlo sola. Durante su juventud, Liao-Fan empezó a estudiar medicina siguiendo la tradición de sus antepasados. Un día, un anciano acudió a visitarlo.

—Domino el arte de la adivinación —dijo el anciano— y, en obediencia al mandato del cielo, he venido a contarte la esencia de lo que he aprendido.

A continuación, el anciano se volvió hacia la madre de Liao-Fan y le dijo:

—Supongo que tiene la intención de que este chico se forme en medicina, pero no está destinado a ser médico. Cuando crezca, Liao-Fan hará los exámenes imperiales y se convertirá en funcionario del gobierno.

El anciano predijo además no solo la edad a la que Liao-Fan se presentaría a los exámenes y las notas que sacaría, sino también que sería nombrado gobernador regional siendo aún joven, alcanzaría un rango muy alto, se casaría pero nunca tendría hijos y, finalmente, moriría a los cincuenta y tres años.

La vida de Liao-Fan fue desarrollándose exactamente como el anciano había predicho. Un día, cuando Liao-Fan ya se había convertido en gobernador regional, visitó a un reputado maestro zen y le pidió unirse a él en meditación. El maestro se quedó asombrado ante la capacidad de Liao-Fan para sumergirse en una profunda meditación sin distraerse.

—Has alcanzado un nivel de conciencia muy elevado. ¿Dónde demonios te has formado? —le preguntó.

Liao-Fan contestó que no había recibido ningún tipo de formación y le habló del anciano que había conocido en su juventud.

—Mi vida se ha desarrollado exactamente como predijo aquel hombre. Mi destino es morir a los cincuenta y tres años, así que no tiene sentido que me preocupe por el futuro.

El maestro zen reprendió duramente a Liao-Fan:

—Me ha impresionado que hayas alcanzado la iluminación siendo tan joven, pero ¡ahora sé que no eres más que un tonto! ¿Pretendes vivir tu vida como te dicte el destino? Es cierto que el destino viene dado por Dios, pero eso no significa que no podamos cambiarlo. Si tienes buenos pensamientos y haces buenas acciones, puedes trascender tu destino y reconducir tu vida en una dirección todavía mejor.

Liao-Fan se tomó muy a pecho aquella explicación de la ley universal de causa y efecto y, a partir de entonces, se esforzó por hacer buenas acciones, no malas. Como resultado, fue bendecido con un hijo y vivió muchos más años de los previstos.

Nosotros también podemos cambiar nuestro destino con nuestros actos. Si nos esforzamos por tener pensamientos positivos y realizar buenas acciones, podemos activar la ley de causa y efecto y crear una vida aún mejor que la que nos ha sido destinada. Como se indica en el capítulo 1, debemos esforzarnos por practicar lo que Masahiro Yasuoka denominó *ritsumei*, o alinear el curso de nuestras vidas con la realidad última. Sin embargo, no son muchos los que creen en el *ritsumei* y la gran mayoría se burla del concepto por considerarlo poco científico. No es posible utilizar criterios científicos modernos para demostrar la existencia de las dos fuerzas invisibles que gobiernan la vida. Cuando se observan a la luz de la razón moderna, la idea del destino parece ser mera superstición y la ley de causa y efecto suena a cuento inventado

para asustar a los niños y advertirles que, si no se portan bien, Dios los castigará.

Si las buenas acciones produjesen buenos resultados siempre y al instante, la gente tal vez creería en el destino y en la causa y efecto, pero casi nunca ocurre así. Es muy raro que una acción positiva hoy produzca un resultado positivo mañana. A diferencia de una ecuación matemática, en la que uno más uno siempre es igual a dos, la relación entre la causa A y el efecto B rara vez es obvia porque el destino y la causa y el efecto operan conjuntamente para tejer el tapiz de nuestras vidas. Interactúan mutuamente. Si resulta que el destino nos lleva por una etapa muy mala en la vida, podría ocurrir que el efecto de un acto positivo sea demasiado pequeño para contrarrestar la influencia negativa del destino o producir resultados visibles. Por el contrario, si el destino nos lleva por un periodo muy positivo, el impacto de las acciones negativas insignificantes puede ser muy leve.

La causa y el efecto siempre se equilibran

Ante el hecho de no ver resultados instantáneos de sus acciones positivas, a la gente le cuesta creer en la ley de causa y efecto. Sin embargo, las recompensas por las buenas acciones no llegan en un lapso de tiempo muy corto. Los efectos de nuestros pensamientos y acciones necesitan tiempo para dar fruto. En la mayoría de los casos, dos o tres años es muy poco tiempo. Sin embargo, si consideramos nuestra vida en intervalos de entre veinte y treinta años, se hace evidente que la causa y el efecto siempre se equilibran.

Han transcurrido más de cuarenta años desde que fundé Kyocera y, durante este tiempo, he visto mucha gente pasando por diversos altibajos en sus vidas. Sin embargo, a lo largo de estas tres o cuatro décadas, los resultados finales de la vida de cada persona casi siempre han acabado coincidiendo con sus acciones diarias y su forma de vivir. A la larga, la desgracia no dura para las personas sinceras y dispuestas a ayudar a los demás y la prosperidad no se queda con los perezosos e indiferentes. A primera vista, algunas personas parecen llevar una vida de éxito a pesar de vivir mal, mientras que otras, que siempre hacen lo correcto, parecen encadenar desgracias. Sin embargo, con el paso del tiempo, las circunstancias de la vida de las personas se corrigen gradualmente hasta que sus resultados encajan con la forma en que han

vivido sus vidas y sus situaciones por fin se ajustan a lo que son como seres humanos. En ese momento, es casi como si hubiese un signo de igualdad entre la causa y el efecto. A la larga, las buenas acciones siempre dan buenos frutos y, por el contrario, las malas acciones siempre dan malos frutos.

Hace unos años, Kyocera ayudó a reconstruir Mita Industries, un fabricante de fotocopadoras en apuros. Bajo la orientación de Kyocera, el rendimiento empresarial de Mita Industries mejoró de manera drástica y la empresa pagó sus enormes deudas mucho antes de lo esperado. La empresa mejoró tanto que Kyocera y Mita Industries decidieron unirse y fundar una nueva firma, Kyocera Mita Corporation. Esa compañía es hoy uno de los pilares del Grupo Kyocera.

Sin embargo, reconstruir una empresa no siempre es una tarea fácil. Hace veinte años, Kyocera tuvo que reconstruir un prometedor fabricante de equipos informáticos. La empresa había experimentado un rápido crecimiento inicial en respuesta a un auge de la demanda, pero, poco después, al disminuir la demanda y caer el negocio, la empresa se vio obligada a pedir ayuda a Kyocera. El Grupo Kyocera acabó asumiendo la responsabilidad del fabricante y de sus empleados, entre ellos, varios sindicalistas radicales extremistas. Aunque Kyocera había rescatado del desastre a su empresa y a sus empleados, los extremistas plantearon demandas inadmisibles, me abordaron en mi casa y difundieron calumnias maliciosas. Todo ello hizo que mi vida resultase extremadamente desagradable y dañó gravemente la reputación de Kyocera. Lo único que pude hacer fue soportar la situación lo mejor posible. Sin embargo, con el paso del tiempo, muchos de los empleados de la empresa reconstruida comprendieron la posición de Kyocera y nos expresaron su gratitud (a la empresa y a mí) por haber salvado sus puestos de trabajo. Uno de ellos, el antiguo director de planta de la fábrica de equipos informáticos, se convirtió veinte años más tarde en el primer presidente de Kyocera Mita y dirigió su reconstrucción, contribuyendo en gran medida a su éxito. Una vez rescatado, el nuevo presidente de Kyocera Mita se encontraba en posición de salvar a otros. Profundamente conmovido por el giro de los acontecimientos, me dijo:

—Una vez fui salvado y ahora estoy salvando a otros. No puedo evitar sentir la mano del destino en esto. Al ayudar a reconstruir Mita

Industries, se me ha dado la oportunidad de devolver la bondad que una vez me mostraron. Estoy encantado.

Aquellas palabras me confirmaron una vez más el hecho de que las buenas acciones, a largo plazo, traen buenos resultados. Cuando Kyocera se encontraba en plena reconstrucción de la fábrica de equipos informáticos, nuestras dificultades parecían terribles, pero conseguimos reconstruir el negocio y fuimos recompensados con el agradecimiento de los empleados. Mi experiencia en la reconstrucción de la empresa me convenció de que aquel círculo de bondad se ampliaría en el futuro y, veinte años después, se confirmó que tenía razón.

Caigentan («Discusión sobre las raíces de las plantas»), un clásico chino de la dinastía Ming, compara las buenas acciones que parecen no ser recompensadas con las calabazas que crecen entre las hierbas altas. Pueden ser invisibles a nuestros ojos, pero crecen sin problemas. Debemos recordar que los efectos de nuestras acciones positivas necesitan su tiempo para hacerse visibles, así como esforzarnos de manera incansable y firme por hacer el bien sin impacientarnos por ver los resultados.

El universo fomenta constantemente el crecimiento de todas las cosas

La ley de causa y efecto es una fuerza que gobierna nuestras vidas porque se ajusta a las leyes de la naturaleza. Como demuestra claramente el proceso de creación del universo, la voluntad del universo es que las buenas acciones produzcan siempre buenos frutos, nunca malos, mientras que las malas acciones siempre producen malos frutos y nunca buenos. Mi lógica es la siguiente:

En el campo de la astrofísica, la teoría dominante sobre el origen del universo es el *big bang*. Según esta teoría, un grupo infinitamente caliente y denso de partículas elementales se hinchó y se expandió hace unos trece mil millones de años y dio lugar a un universo en continua expansión. El universo, como un organismo único, continúa creciendo (expandiéndose) a día de hoy.

Durante el *big bang*, la materia del universo se creó a través de una serie de acontecimientos aparentemente imposibles. En primer lugar, se formaron las partículas elementales (incluyendo protones, mesones

y neutrones), que se unieron para crear núcleos atómicos, que a su vez se combinaron con electrones para dar lugar a los primeros átomos. A continuación, los átomos individuales empezaron a unirse entre ellos a través de la fusión nuclear para formar nuevos tipos de átomos y, cuando ciertos tipos de átomos se combinaron con otros tipos, surgieron las moléculas. Después, las moléculas se fusionaron en macromoléculas y, cuando el ADN se introdujo en esas macromoléculas, nació la vida. En un alucinante lapso de tiempo, las formas de vida primordiales evolucionaron en organismos superiores, que finalmente se convirtieron en la raza humana. La historia del universo es, por tanto, un proceso dinámico de desarrollo evolutivo desde las partículas elementales hasta los organismos superiores.

Sin embargo, ¿por qué se produjo la evolución? Las partículas elementales originales podrían haberse quedado como estaban o haber dejado de evolucionar después de convertirse en átomos. ¿Por qué continuó la evolución sin pausa, generando una forma de vida tras otra hasta que surgió la raza humana? Algunos afirman que la inducción de la vida en el universo fue accidental, pero habría resultado extremadamente antinatural que el crecimiento y la evolución incesantes se produjesen por simple casualidad y sin ningún propósito. Es más lógico postular que la evolución fue inevitable, el resultado de la voluntad divina. Al menos, eso es lo que yo pienso.

Existe una voluntad o fuerza bienintencionada en el universo que actúa como una corriente de energía, impulsando el crecimiento y el desarrollo continuos de todas las cosas y guiando toda la materia, tanto orgánica como inorgánica (incluida la raza humana), en una dirección positiva. Es la voluntad del universo la que promueve la ley de causa y efecto, por la que las buenas acciones producen resultados positivos, y fue la voluntad del universo la que inició el proceso evolutivo, que comenzó con la fusión de partículas elementales en átomos, moléculas y macromoléculas, y que continúa hasta nuestros días. Es la voluntad del universo la que guía todas las cosas en una dirección positiva y fomenta su crecimiento y su desarrollo. El universo rebosa amor y misericordia.

Por tanto, es de vital importancia alinear nuestras actitudes y nuestra forma de vivir con la gran voluntad del universo (el amor). Los buenos pensamientos y las buenas acciones cumplen las intenciones del universo; por tanto, es natural que traigan resultados maravillosos a

nuestras vidas. Todo lo que he tratado en este libro hasta aquí —la gratitud y la sinceridad, la diligencia y la amplitud de miras, la autorreflexión, evitar la envidia, el espíritu de servicio desinteresado a los demás—, todos estos buenos pensamientos y actos, se ajustan a la voluntad del universo y nos guiarán inevitablemente hacia el éxito, el desarrollo y un gran destino. El éxito o el fracaso de nuestras vidas y de todos nuestros esfuerzos dependen de si estamos alineados con esa voluntad, con el flujo del universo.

Es un principio sencillo: el universo desea la mejora de todas las cosas y, por lo tanto, acelera el crecimiento y el desarrollo de todo lo que existe en él. El ser humano no es una excepción; así, si nuestras actitudes y formas de vida coinciden con la voluntad del universo, tenemos garantizados los mejores resultados en la vida y el trabajo.

Una gran fuerza infunde vida a todas las cosas

La existencia de la vida no es el resultado de una combinación de casualidades, sino el producto inevitable de la voluntad del universo. Esta idea no es tan inusual. Kazuo Murakami (1936), profesor emérito de la Universidad de Tsukuba y uno de los mejores genetistas del mundo, se vio obligado a concluir de su investigación genética que el universo está gobernado por una misteriosa voluntad más allá de nuestra comprensión.

Sorprendentemente, los códigos genéticos de todos los seres vivos, desde simples bacterias hasta organismos complejos como el ser humano, están codificados en diferentes secuencias de solo cuatro letras químicas. Además, la información contenida en un solo gen equivale a una combinación de 3.000 millones de esas letras. Si imprimiésemos en forma de libro el código genético de un solo gen de cualquier organismo, el resultado final sería una colección de 3.000 volúmenes, cada uno de los cuales contendría 1.000 páginas. Si tienes en cuenta que la información genética se halla escrita dentro de cada una de los 60 billones de células, aproximadamente, que componen el ser humano medio, empezarás a entender la complejidad de la vida.

El tamaño microscópico del ADN que contiene nuestra información genética resulta igualmente asombroso. Si se reuniera el ADN de los 6.000 millones de personas que viven en este planeta, el peso

resultante sería equivalente al de un solo grano de arroz. Así de pequeño es el espacio que ocupa esta enorme cantidad de información.

Estos hechos son milagrosos. Es prácticamente imposible que un fenómeno con este grado de complejidad se produzca por casualidad. La única explicación concebible para la existencia de la vida es la realidad y el funcionamiento de una fuerza que va mucho más allá de la comprensión humana, una fuerza que Murakami denomina «Algo Grande». Los seres humanos no podemos entender este «Algo Grande», pero creó el universo y la vida. Algunos lo llaman Dios. Yo lo llamo la voluntad del universo. En cualquier caso, con independencia de cómo lo llamemos y aunque no podamos entenderlo, deberíamos reconocer su existencia. De lo contrario, no se puede explicar la evolución del universo ni el misterioso y exquisito mecanismo de la vida.

Tomamos nuestra fuerza vital de este gran ser, de la voluntad del universo. La energía vital que emana de la mano del Creador es omnipresente en el universo e infunde vida constantemente a todas las cosas. Es la manifestación del amor y el poder del universo, que desea dar vida a todas las cosas.

Recuerdo que sentí la voluntad del universo hace treinta años, cuando Kyocera logró sintetizar gemas recristalizadas, que se componen de los mismos elementos que las gemas naturales. Para crear una esmeralda, por ejemplo, fundimos óxidos metálicos a altas temperaturas y después los enfriamos lentamente. A medida que el material al rojo vivo se enfría, añadimos un pequeño cristal natural al óxido de metal fundido, como si fuese una semilla a partir de la cual crece la esmeralda recristalizada. Sin embargo, es muy difícil determinar el momento exacto en el que hay que añadir el cristal. Si lo añadimos demasiado pronto, se funde; si lo hacemos demasiado tarde, el cristal no crecerá. Fueron necesarios siete años de ensayo y error para crear por fin gemas recristalizadas. Cuando logramos regular el proceso de manera exacta, pudimos ver cómo crecía el pequeño cristal como si estuviera realmente vivo. Fue como si una mano invisible guiase el proceso.

Como demuestra la experiencia de Kyocera con el cultivo de cristales, hay algo en el universo que hace que la materia inanimada parezca viva, una voluntad silenciosa pero poderosa, un deseo, un amor, una fuerza o una energía que quiere que todas las cosas vivan. No podemos ver esa fuerza, pero sí podemos sentirla. Es omnipresente en el espacio

ilimitado; es la fuente de toda vida y preside el nacimiento, el desarrollo y la extinción. Es la madre, la fuerza motriz de todas las circunstancias y experiencias. No importa cómo llames a este poder insondable: la voluntad del universo, «Algo Grande», la mano invisible del Creador... No se puede medir con criterios científicos, pero confía en mí cuando digo que debes creer que esta fuerza existe y vivir tu vida en consecuencia. En última instancia, la elección de creer en este gran poder determinará el éxito o el fracaso de tu vida; puede liberarte de los males de la arrogancia y fomentar la humildad y la bondad en tu interior.

La decisión de convertirme en sacerdote budista

¿Por qué somos creados y enviados a este mundo por el Creador? ¿Por qué se nos da la oportunidad de vivir una sola vez y se nos dota de la capacidad innata de crecer y desarrollarnos continuamente? Para reformular esta pregunta, ¿cómo deberíamos vivir nuestras vidas de conformidad con la voluntad del universo?

Se trata de una pregunta profunda que va más allá de la comprensión humana, pero considero que la naturaleza nos creó con este único propósito: debemos elevar nuestra mente e incrementar la nobleza de nuestra alma para que ambas sean un poco mejores, un poco más bellas al morir, de lo que eran cuando nacimos. Y debemos esforzarnos hasta nuestro último aliento por tener buenos pensamientos, hacer buenas acciones y desarrollar el carácter.

Cualquier riqueza, fama o rango que adquiramos en este mundo carece de sentido si no vivimos de acuerdo con la voluntad del universo. No importa cuánto éxito tengamos, ni la grandeza de nuestros logros empresariales ni que amasemos una enorme fortuna: en comparación con la importancia de elevar la mente, esos logros son tan inútiles como la basura. El objetivo último de la vida humana, decretado por la voluntad del universo, consiste en perfeccionar nuestras almas. Esta vida se nos da únicamente como un campo de entrenamiento para ese propósito.

Como he explicado en este libro, si queremos perfeccionar y elevar nuestras mentes, tenemos que esforzarnos constantemente en nuestra vida diaria para practicar el *Rokuharamitsu* (seis perfecciones) que nos enseñó Buda (*fuse, jikai, shojin, ninniku, zenjo y chie*). Siempre he

sentido la verdad inherente de las seis perfecciones a lo largo de mi vida, pero cuando cumplí sesenta y cinco años, decidí entrar en el sacerdocio budista y aprender más sobre el sentido de la vida.

Quería adquirir verdadera fe. Mi plan era ingresar en el sacerdocio budista a los sesenta años, pero mi sexagésimo cumpleaños coincidió con el lanzamiento de la empresa de telefonía móvil de Kyocera y otros proyectos importantes, de modo que no tenía libertad para hacer lo que quisiera. Sin embargo, cuando me acercaba a los sesenta y cinco, decidí que no podía aplazarlo más, dejé el cargo de presidente honorario de Kyocera y DDI y me convertí en sacerdote laico.

Siempre he pensado que mi vida se divide en tres partes. Suponiendo que viviría ochenta años, calculé que los primeros veinte años de mi vida los pasaría aprendiendo a cuidar de mí mismo. Los cuarenta siguientes, de los veinte a los sesenta años, los dedicaría a trabajar para los demás y para la sociedad, además de ir perfeccionando mi carácter. Los últimos veinte años, de los sesenta a los ochenta, los pasaría preparándome para morir, es decir, para el viaje del alma. Del mismo modo que necesité veinte años de preparación para salir al mundo laboral, supuse que tardaría otros veinte años en prepararme para dejarlo.

Aunque la muerte implica la destrucción del cuerpo físico, el alma es eterna. Esta creencia me lleva a ver la muerte como el alma que emprende un nuevo viaje. Quería prepararme bien para eso, de modo que entré en el sacerdocio a fin de profundizar en el estudio del sentido de la vida.

La imperfección es normal; lo que cuenta es el esfuerzo

Entrar en el sacerdocio y formarme para ser sacerdote fueron experiencias profundamente conmovedoras y sagradas. A través de prácticas como el *takuhatsu* (pedir limosna), me sentí tocado por la misericordia de Buda. En cierto modo, el tiempo que pasé en el sacerdocio me enseñó a ver el mundo con nuevos ojos, mientras que en otros aspectos reconocí que podía seguir viviendo mi vida como siempre. Existe un dicho zen que reza: «Antes de la iluminación, cortaba leña y transportaba agua. Después de la iluminación, corté leña y transporté agua». Incluso después de entrar en el sacerdocio, sigo inmerso en el polvo y la basura del mundo seglar, pero tengo la certeza

de que el tiempo pasado como sacerdote budista laico me ha cambiado por dentro.

A través de la práctica ascética, por ejemplo, tomé plena conciencia de la inmadurez que albergaba en mi corazón. Como presidente de Kyocera, dirigía a ejecutivos y subordinados y les daba instrucciones. Escribía libros y daba discursos, comportándome como si fuera un experto en mi campo. Sin embargo, la práctica budista me hizo darme cuenta de que a veces podía ser irresponsable y desagradable, y tomar conciencia de eso me hizo detenerme y reflexionar. Además, me sorprendió darme cuenta de que aquellos que deberían ser respetados como personas verdaderamente sobresalientes —las de corazón puro— casi siempre pasan desapercibidos y no reciben el reconocimiento que merecen. Aprendí que un verdadero héroe puede ser un amable anciano que vive en un callejón o un joven que se esfuerza por alcanzar una meta en la gran ciudad. Me di cuenta de que esas personas son muy superiores y de que su amor por los demás es mucho más grande que el de aquellos que han logrado fama, fortuna y éxito.

Paradójicamente, también aprendí que la gente corriente como yo nunca alcanzará la iluminación. Por mucho que lo intentemos, es sencillamente imposible. Durante la ceremonia de iniciación al sacerdocio, un sacerdote budista pregunta a cada iniciado si obedecerá diez preceptos. En el momento en que respondí de manera afirmativa, me convertí en sacerdote. Sin embargo, aunque juré esa obediencia, lo que me garantizó el acceso al sacerdocio budista, no creo que sea posible seguir las reglas del sacerdocio al pie de la letra. Por mucha diligencia que le ponga, aunque me siente a meditar durante cientos de horas, no puedo alcanzar la iluminación. Una persona de voluntad tan débil como yo, con tantas dificultades para separarse de los deseos mundanos, nunca será capaz de anteponer a los demás en todo momento. Por mucho que nos esforcemos en seguir los preceptos del sacerdocio budista, estamos abocados a quebrantarlos porque, como seres humanos, somos necios e imperfectos.

Lo que llegué a comprender es que la imperfección humana está bien. Podemos aspirar a la perfección aunque al final nunca seamos capaces de conseguirla. El esfuerzo en sí es noble. Aunque nunca seamos capaces de obedecer los preceptos de la vida a la perfección, lo verdaderamente importante es nuestro deseo de hacerlo, el sentimiento de que debemos obedecer y el ejercicio de autorreflexión

sincera y disciplina cuando no logremos obedecer. A través de la práctica religiosa llegué a creer que aunque no alcancemos la iluminación, si trabajamos cada día para ser mejores personas, tendremos más capacidad para perfeccionar nuestras almas y lograr la salvación.

Dios, Buda y la voluntad del universo no aman a las personas que logran grandes cosas, sino a la gente que lo intenta. Ayudarán a los que lo intentan pero fracasan, los que reflexionan sobre sus deficiencias y deciden volver a intentarlo al día siguiente. ¿Podemos perfeccionar nuestras almas con solo intentarlo? La respuesta es sí. ¿Nos salvaremos de todos modos? De nuevo, la respuesta es sí. El noble proceso de desear y esforzarnos constantemente por elevar nuestras almas perfecciona nuestros caracteres. ¿Por qué? Sencillamente, porque el trabajo continuado para mejorar está en consonancia con la misericordia de Buda y la voluntad del universo.

La belleza del verdadero yo

Cuando pienso en la mente, la imagino compuesta de círculos concéntricos en múltiples capas dispuestos en orden de afuera hacia adentro, como sigue:

1. Intelecto: el conocimiento y la lógica adquiridos tras el nacimiento.
2. Sensación: la parte de la mente que gobierna los efectos psicológicos de los cinco sentidos, nuestras emociones, etcétera.
3. Instinto: los deseos e impulsos que mantienen nuestro cuerpo físico.
4. Alma: el verdadero yo revestido de experiencias temporales y karma.
5. Yo verdadero: el núcleo, que se encuentra en el centro y está lleno de verdad, bondad y belleza.

El núcleo de nuestra conciencia es el yo verdadero, que está rodeado por el alma en la mente. Al nacer, el verdadero yo y el alma se envuelven en la capa del instinto. Un recién nacido que busca la leche de su madre, por ejemplo, lo hace de manera instintiva, utilizando la parte más externa de su mente. A medida que crece, su mente desarrolla una capa

de sensaciones en torno al instinto y, después, se produce la formación del intelecto de la mente. En otras palabras, a medida que una persona madura, se van añadiendo aspectos de la mente al yo verdadero (que ocupa el centro) capa a capa.

A medida que cumplimos años, las capas de nuestra mente se desprenden desde fuera hacia dentro. Cuando la senilidad se instala, los poderes del intelecto y el razonamiento disminuyen hasta que, como niños, las emociones se convierten en la capa rectora de nuestra mente. Posteriormente, nuestras emociones y sensaciones se embotan y el instinto aflora y se desvanece a medida que nos acercamos cada vez más a la muerte.

Las capas más importantes de la mente son las que forman su centro: el yo verdadero y el alma. El primero es el núcleo de nuestra existencia, nuestra verdadera conciencia. En el budismo, el yo verdadero se llama *chie*, verdad eterna del universo; cuando la alcanzamos, cuando logramos la iluminación, podemos comprender todas las verdades que impregnan el universo. En otras palabras, *chie* es una proyección del deseo de Buda, de Dios; es la manifestación de la voluntad del universo.

El budismo nos enseña que la naturaleza de Buda reside en todas las cosas. El verdadero yo de una persona es la naturaleza de Buda, la sabiduría del universo, la esencia de todo lo que es, la verdad de la creación. Y, por tratarse de la naturaleza de Buda, el verdadero yo es de una belleza incomparable. Rebosa las virtudes del amor, la sinceridad, la armonía, la verdad, la bondad y la belleza. Estas virtudes resultan deseables por naturaleza para los seres humanos porque forman el núcleo de la mente, del verdadero yo y, por eso, no podemos evitar desearlas.

Cuando la adversidad golpea, alégrate, porque tu karma desaparece

El verdadero yo está envuelto en el alma. Si pensamos que es como el yo puro «desnudo», lleva como vestidura el alma, que se teje con nuestros deseos y actos, con todo lo que hay en nuestra conciencia y todo lo que experimentamos, con todas las cosas que nos han importado y que hemos llevado a cabo en el mundo. En otras palabras, el alma incluye todos los buenos pensamientos y los malos, todas las buenas y las malas acciones que hemos acumulado a lo largo de

nuestras muchas vidas: nuestro karma. Aunque el yo verdadero es común a todos, la constitución del alma de cada persona es diferente.

En Kagoshima, donde me crie, la expresión «Tienes un alma mala» se utilizaba a menudo para referirse a la persona que siempre estaba quejándose o de poca voluntad, y recuerdo que mi madre me la repetía cuando era pequeño. Supongo que mi madre me decía que tenía un alma mala porque la veía un poco torcida o impura a causa del mal karma.

Pero ¿qué es el karma, que se aferra como el polvo al alma? Tansetsu Nishikata, el anciano sacerdote que guió mi iniciación en el sacerdocio budista, me enseñó una profunda lección sobre el karma hace más de veinte años. Por aquel entonces, Kyocera era el blanco de duras críticas por fabricar y vender una articulación de rodilla artificial de cerámica antes de obtener la aprobación reglamentaria. La reacción contra Kyocera parecía injusta. Al fin y al cabo, la empresa había desarrollado la rodilla artificial de cerámica utilizando la tecnología aplicada de una articulación artificial de cadera que ya había recibido la aprobación reglamentaria. Es más: habíamos creado el nuevo producto médico a raíz de la petición insistente de numerosos profesionales de la medicina. A pesar de todo, no traté de defenderme, sino que decidí aceptar mi desgracia.

Cuando visité a Tansetsu, le dije:

—Este problema me está causando mucho estrés.

Tansetsu había leído noticias sobre los problemas de Kyocera en el periódico y yo esperaba que me dijese algo compasivo. Sin embargo, estas fueron sus palabras:

—Debe de ser duro, pero no hay nada que hacer. Vivir siempre conlleva algo de sufrimiento. Cuando se encuentre con la adversidad, no esté triste. Debe alegrarse. A través del sufrimiento, el karma que se aferra a su alma se borra. Señor Inamori, debería estar celebrándolo. La clase de dificultad a la que se enfrenta ahora es suficiente para limpiar su karma.

Las palabras de Tansetsu fueron un gran alivio para mí. Me dio exactamente lo que necesitaba: una lección mucho más tranquilizadora que cualquier comentario empático. El sabio consejo de Tansetsu me enseñó el significado de la vida y me mostró una profunda verdad sobre la naturaleza del karma.

En lugar de buscar la iluminación, utiliza la razón y la conciencia para perfeccionar tu mente

A algunas personas les cuesta creer en el alma, pero su existencia es la única explicación posible para algunas experiencias propias y ajenas. Si el alma no existe, ¿cómo explicar, por ejemplo, las experiencias cercanas a la muerte, en las que la persona que «muere» por una enfermedad o un accidente se observa flotando por encima de su cuerpo o vislumbra otro mundo misterioso y después vuelve a la vida? Un amigo mío vivió esa experiencia.

Tras sufrir un infarto, fue trasladado al hospital. Aunque su corazón había dejado de latir, el equipo médico consiguió reanimarlo. Sin embargo, más tarde me contó que, mientras se debatía entre la vida y la muerte, se encontró caminando por un campo lleno de flores. Por alguna razón, me vio dirigiéndome hacia él. Me acerqué y le pregunté: «¿Qué haces aquí?». En ese momento, volvió en sí y se dio cuenta de que estaba tumbado en la cama.

La experiencia cercana a la muerte de mi amigo me convenció de que nuestros cuerpos y nuestras almas son entidades separadas. Su descripción del mundo que vio mientras su cuerpo agonizaba fue vívida y real, y llegó a estar tan completamente inmerso en aquel otro mundo que pudo recordar la experiencia con todo detalle. Comprendí que la experiencia de mi amigo significaba que el alma debe estar en un «lugar» diferente al que ocupa el cuerpo.

Según el concepto budista de la transmigración del alma, cuando venimos al mundo, nuestras almas traen consigo el karma que hemos acumulado en vidas anteriores y, antes de morir, añadiremos nuestras experiencias de esta vida al almacén eterno del karma. Oculto bajo los diversos niveles de karma se halla nuestro verdadero yo, el alma eterna que posee la naturaleza pura y hermosa de Buda. Si pudiéramos convertirnos en la encarnación de nuestro verdadero yo, seríamos como Buda, de corazón puro y con pensamientos puros, capaces solo de buenas acciones. Nuestras almas envueltas de karma, nuestros instintos llenos de deseos y demás elementos similares son los que tapan el verdadero yo e impiden su manifestación.

Podemos utilizar prácticas como el *zazen* y el yoga para ayudarnos a perfeccionar la mente. De la misma manera que puliríamos una lente, estas prácticas funcionan de fuera hacia dentro: se elimina una barrera

tras otra, limpiando el intelecto hasta la capa de la sensación, puliendo a través de las sensaciones y las emociones hasta llegar al instinto y continuando después hasta que el verdadero yo queda al descubierto. El trabajo para perfeccionar a fondo nuestra mente es una práctica religiosa, y solo alcanzaremos el estado de iluminación cuando hayamos eliminado la escoria y lo único que quede sea el yo verdadero.

Cuando alcanzamos la iluminación, comprendemos todas las verdades y obtenemos el *chie* de Buda. Los iluminados ya no son prisioneros de sus instintos o sus sentidos y son capaces de dedicarse en exclusiva a servir a los demás y a la sociedad. Sin embargo, a la gente corriente le es imposible alcanzar el estado de iluminación. Entonces, ¿qué debemos hacer?

Creo que la gente corriente debemos esforzarnos por suprimir y controlar los instintos y las sensaciones con inteligencia y conciencia. Tenemos que obedecer a nuestra inteligencia y a nuestra conciencia, que se originan en el yo verdadero y el alma, e imprimir en la mente directrices éticas y morales inquebrantables. Debemos grabarnos en la mente un espíritu de servicio dedicado a los demás y adoptar la satisfacción, la virtud que nos libera de la codicia y los deseos mundanos.

A medida que caminamos por la vida y acumulamos «buenas experiencias», podemos perfeccionar nuestra mente y acercarnos más a la iluminación aprendiendo a controlar las sensaciones y los instintos a través de la inteligencia y la conciencia. Si elevamos nuestras almas de este modo, continuaremos el camino en el otro mundo.

Incluso la cosa más pequeña desempeña un papel

¿Cuál es la esencia del ser humano? ¿Por qué hemos nacido? Debemos plantearnos estas preguntas mientras vivamos. Toshihiko Izutsu (1914-1993), estudioso del islam y de la filosofía asiática, explicó su idea del ser humano.

Cuando meditamos para entender la esencia del ser humano, nos acercamos a un estado de conciencia exquisito, puro e infinitamente transparente. La conciencia de nuestra existencia se agudiza al tiempo que desaparece la conciencia de nuestros sentidos físicos. A medida que nos sumergimos más y más en la meditación, entramos en un estado de consciencia que solo se puede describir como ser. En ese

momento nos damos cuenta de que toda la creación se compone de lo que solo puede describirse como ser. La consecución de este estado de conciencia representa la esencia del ser humano.

El director de la Agencia de Asuntos Culturales de Japón, un psicólogo llamado Hayao Kawai (1928-2007), bromeaba diciendo que con la explicación de Izutsu sobre la esencia del ser le entraban ganas de decir: «Tú, flor, veo que estás interpretando el papel de una flor. Mi ser está interpretando el papel de Hayao Kawai». Normalmente, cuando vemos una flor, pensamos: «Hay una flor»; en cambio, Kawai afirmaba: «Este ser está *actuando* como una flor».

Si eliminamos todos los atributos que constituyen un ser vivo (el cuerpo, el espíritu, la conciencia y los sentidos), lo que queda es una esencia que solo puede llamarse ser. La esencia central de ser es común a toda la creación y reside no solo en el ser humano, sino en todos los seres vivos. El ser puede adoptar la forma de una flor unas veces y de un ser humano otras. Dicho de otro modo, el hombre llamado Kazuo Inamori no existía originalmente. Más bien, un ser adoptó la forma física de mi cuerpo. Del mismo modo, el fundador de Kyocera o KDDI no tenía por qué ser yo. Sucedió que yo desempeñé esos papeles concretos que el cielo me otorgó.

El cielo asigna a cada persona un papel que desempeñar y cada uno de nosotros pasamos por la vida desempeñando nuestro papel particular. En ese sentido, el peso o el valor de la existencia de cada persona es el mismo. Como he explicado en el capítulo 2, todo lo que existe, desde los seres humanos y las criaturas vivientes hasta cada árbol, cada brizna de hierba o incluso un guijarro en la calle, tiene una misión encomendada por el Creador. Todo existe de acuerdo con la voluntad del universo.

El universo se rige por la ley de conservación de la energía, que establece que, mientras la cantidad total de energía que existe sea fija, la energía tiene la capacidad de cambiar de forma. Por ejemplo, si talas un árbol, lo conviertes en leña y esta la quemas, la energía original del árbol se habrá convertido en energía térmica y vapor. La suma total de la energía del árbol no ha cambiado, aunque su forma se ha modificado. Si hemos de creer en la ley de conservación de la energía, incluso un simple guijarro es indispensable para la formación del universo. Todo, por pequeño que sea, resulta esencial para la existencia del universo.

Esforzarse por vivir el ideal conduce a un futuro brillante

Todo lo que existe forma parte de una enorme entidad viva: el universo. Ninguna criatura, planta o guijarro surgió por casualidad. Cada pedacito de materia, ya sea orgánica o inorgánica, existe porque resulta esencial para la continuidad del universo.

Creo que la humanidad fue creada para cumplir una misión más grande que cualquier otro ser vivo. Los humanos llegamos a este planeta con intelecto y razón, con mentes y almas llenas de amor y compasión. El universo ha dado a los seres humanos la importantísima responsabilidad de ser los señores de la creación y, por eso, estamos obligados a reconocer nuestro papel universal único y esforzarnos con diligencia para perfeccionar el alma a lo largo de nuestra existencia. Debemos ejercer la diligencia en todo momento para que nuestras almas sean mucho más bellas de lo que eran cuando nacimos. El embellecimiento y el perfeccionamiento del alma, al fin y al cabo, es una de las razones de nuestra existencia temporal.

La vida adquiere su verdadero significado cuando nos esforzamos al máximo en las cosas corrientes: trabajar duro, ser agradecidos, tener buenos pensamientos, hacer lo correcto, practicar la autorreflexión y la autodisciplina, perfeccionar nuestra mente y elevar nuestro carácter en el día a día. La humanidad debería abordar la vida con este espíritu de diligencia. En el caos del mundo actual, la gente lucha por encontrar su camino en la oscuridad, pero yo no puedo evitar imaginar un futuro brillante y lleno de esperanza. Deseo de todo corazón un mundo en el que todos podamos disfrutar de vidas fructíferas, felices y plenas y estoy convencido de que podemos lograrlo.

Si practicamos el enfoque para vivir que he propuesto en este libro, cada individuo, familia, empresa y nación avanzará en una dirección positiva y obtendrá grandes resultados. Un mañana mejor llegará cuando cada individuo entienda la noble misión que se le ha encomendado y se esfuerce por vivir de forma correcta como ser humano. Estoy convencido de que esta manera de vivir conducirá a un amanecer radiante para todos.

EPÍLOGO

El título de este libro, *Otra forma de vivir*, se aplica no solo a la vida de las personas, sino también a la de empresas, naciones, civilizaciones y toda la raza humana. Cada una de estas entidades es un conjunto de individuos y, por tanto, debe seguir el modo de vida ideal.

Durante mi juventud, cuando me esforzaba por vivir como un ser humano mejor a pesar de mis numerosos contratiempos; más tarde, durante mis años como directivo empresarial, cuando trataba de discernir los principios que conducirían al éxito y la prosperidad de los seres humanos, y ahora, cuando he dejado la primera línea del mundo empresarial y contemplo el sentido de la existencia a través de la fe, me he enfrentado a la vida con honestidad y he ido construyendo poco a poco un modo de vida. En este libro he hecho todo lo que está en mi mano para transmitir en qué consiste ese modo de vida con la mayor franqueza posible.

A punto de finalizar la redacción de este libro, me siento lleno de satisfacción. Tal vez sea porque *Otra forma de vivir* me ha dado la oportunidad de expresar mis pensamientos a fondo. Espero sinceramente que este libro sirva de brújula para aquellos que buscan de verdad una forma de vivir sus vidas en un mundo caótico.

Para terminar, me gustaría expresar mi sincero agradecimiento a Nobutaka Ueki, presidente de Sunmark Publishing Inc., y a mi editor, Ryuya Saito, por su esfuerzo y su dedicación para hacer posible la publicación de este libro. También me gustaría dar las gracias a Yoshihito Ota, director general de la oficina corporativa de los altos ejecutivos de Kyocera, y a Masashi Kasuya, del departamento de investigación de gestión de Kyocera, por su inestimable apoyo. Y gracias a todas las personas implicadas en la publicación de este libro.

ACERCA DEL AUTOR

Kazuo Inamori (1932-2022) fue filántropo, filósofo japonés y monje budista zen. Fundó Kyocera Corporation, una de las grandes compañías tecnológicas del mundo, y KDDI, una de las principales empresas de telecomunicaciones de Japón.

Nacido en Kagoshima en 1932, con apenas veintisiete años creó su primera empresa, Kyoto Ceramic Co., Ltd. (hoy Kyocera), gracias a un préstamo de diez mil euros de un amigo. Desde entonces hizo crecer sus empresas hasta convertirlas en grupos internacionales, guiado siempre por una filosofía de vida sencilla y ética. En 2010 adquirió notoriedad pública al rescatar a Japan Airlines de la bancarrota y, en 1984, fundó la Fundación Inamori, destinada a impulsar la investigación científica y tecnológica, así como a promover la cultura y los valores humanos.

Autor prolífico, publicó en Japón alrededor de veinte libros dedicados a los negocios y a su filosofía vital, de los cuales tres se convirtieron en auténticos bestsellers. De estos, *Otra forma de vivir* es el primero que llega a España, de la mano de Neko Books.

Esperamos que hayas disfrutado de *Otra forma de vivir* y, si te ha gustado, nos encantaría que lo compartieras con tus amigos, familiares y todos aquellos que disfruten de un buen libro. Te invitamos a que sigas explorando el fascinante mundo asiático con nosotros en **Neko Books.**

NOTAS

INTRODUCCIÓN

[1.](#) Esta traducción al español se ha realizado posteriormente al fallecimiento del autor en el año 2022. (*N. del E.*)

Otra forma de vivir

Kazuo Inamori

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En Grupo Planeta agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan continuar desempeñando su labor. Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar, escanear, distribuir o poner a disposición algún fragmento de esta obra (www.cedro.org; 91 702 19 70 / 93 272 04 45).

Queda expresamente prohibida la utilización o reproducción de este libro o de cualquiera de sus partes con el propósito de entrenar o alimentar sistemas o tecnologías de inteligencia artificial.

Diseño de la cubierta, Planeta Arte & Diseño

Imagen de la cubierta: © Ikanimo / Shutterstock

Título original: *A Compass To Fulfillment*

Publicado originalmente en Japón con el título IKIKATA por Sunmark Publishing, Inc., Tokio, Japón, en 2004. Derechos de traducción al español acordados con Sunmark Publishing, Inc. a través de International Editors & Yáñez' Co S.L.

© KYOCERA Corporation, 2004

© Kazuo Inamori, 2010

Todos los derechos reservados

© de la traducción, Remedios Diéguez Diéguez, 2026

© Editorial Planeta, S. A., 2026

NEKO BOOKS es un sello editorial de Editorial Planeta, S. A.

Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona

www.nekobooks.es

www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): enero de 2026

ISBN: 978-84-10427-28-0 (epub)

Conversión a libro electrónico: Realización Planeta