Claves para liderar una transformación energética global

Yukio Kani, CEO global y presidente de JERA, explica cómo el triplete visión, personas y propósito fue decisivo tras el desastre de Fukushima.

1 de mayo de 2026

De niño, Yukio Kani quiso construir una cabaña en el bosque, “pero era pleno invierno y no podía hacerlo solo”, recuerda. “Debía formar un equipo y encontrar una razón convincente para que mis amigos se adentraran en ese bosque oscuro y húmedo y construyeran aquella cabaña conmigo. Eso fue exactamente lo que hice”, cuenta.

Aquella fue la primera de sus “aventuras peligrosas” (como le gusta llamarlas), un *leitmotiv* de su trayectoria profesional. La más extrema llegaría en 2011, cuando un terremoto y

©IESE Business School

tsunami dejaron fuera de servicio la central japonesa de Fukushima y desencadenaron un accidente nuclear. Un fracaso, esta vez, podía suponer apagones en Tokio y una crisis aún más profunda para el sistema energético japonés.

El operador de la central, Tokyo Electric Power Company (TEPCO), necesitaba una reestructuración urgente. Kani tenía un plan, como cuando construyó aquella cabaña: “Si quieres transformar algo, primero necesitas una visión clara y una historia emocionante para llegar a ella. Segundo, no puedes hacerlo solo, así que debes formar un equipo en el que confíes. Y tercero, para ganar apoyos, tu historia debe ser buena para la sociedad: si logramos lo que nos proponemos, haremos del mundo un lugar mejor”.

En una sesión especial en Tokio, Kani se sentó junto con el director general del IESE, Franz Heukamp, para hablar de todo lo que vino después. La conversación revela una filosofía de liderazgo nítida: hay que mantener el destino fijo, pero estar dispuesto a cambiar el camino para llegar a él.

Franz Heukamp: Retrocedamos a 2011, cuando se enfrentó a un desafío sin precedentes. ¿Qué pasó por su cabeza?

Yukio Kani: Yo era uno de los muchos directivos que trabajaban en la sede de TEPCO cuando todo cambió de la noche a la mañana: la capacidad nuclear desapareció, la confianza financiera también y los pilares de nuestro sistema quedaron en entredicho. Muchos

©IESE Business School

pensaron que era el fin. Yo me negué a rendirme. Estaba convencido de que necesitábamos más capacidad de generación eléctrica con gas para compensar la producción nuclear perdida. Pero ampliarla −y asegurar el Gas Natural Licuado (GNL) necesario− exigía solidez financiera y una calificación crediticia alta. Como estábamos prácticamente en quiebra y no podíamos endeudarnos, era evidente que hacía falta un cambio estructural profundo.

Para avanzar, primero teníamos que imaginar un nuevo futuro: uno que permitiera reunir un equipo sólido y aprovechar una oportunidad única para transformar una industria muy tradicional. Algunos colegas y yo elaboramos una propuesta que llevé directamente al presidente. Le gustó y me animó a presentarla al equipo directivo. Lo hice, pero todos y cada uno de ellos la rechazaron. Dar un paso tan audaz como crear una empresa independiente, y en condiciones tan extremas, era simplemente demasiado.

Poco después, sin embargo, la situación dio un giro radical. Los miembros del nuevo equipo directivo de TEPCO, designados por el Gobierno japonés, revisaron nuestra propuesta y la respaldaron. Con su apoyo, anunciamos públicamente la intención de buscar un socio para constituir una empresa conjunta al cincuenta por ciento. Esa estructura nos daría, por fin, la capacidad de financiarnos, ampliar la generación eléctrica y asegurar el GNL que necesitábamos.

FH: Perseveró, y en 2015 fundó JERA junto con Chubu Electric Power Group con un objetivo que iba más allá del GNL: convertirse en líder global de soluciones energéticas limpias y de bajas emisiones. ¿Cómo lograron esa transformación?

YK: Mi respuesta breve es la misma para cualquier transformación: necesitas una visión clara y una historia sobre cómo llevarla a cabo. Debes formar tu equipo con cuidado. Y tu visión tiene que ser buena para la sociedad, como lo es la nuestra: ayudar a resolver los problemas energéticos del mundo y contribuir a un crecimiento y desarrollo sólidos a escala global. La transformación solo funciona cuando visión, personas y propósito se refuerzan mutuamente. Si falta uno de esos elementos, todo se derrumba.

La creación de una cultura organizativa desde cero

FH: Para la nueva empresa, quiso hacer tabla rasa con la cultura y las prácticas tradicionales. ¿Cómo lo logró?

©IESE Business School

YK: Acordamos desde el principio que JERA no heredaría las antiguas formas de hacer negocio. Teníamos claro que queríamos pasar de una cultura masculina y jerarquizada a una diversa y horizontal. Cuando la gente piensa en el cambio, suele creer que ha de venir desde arriba. Pero mi papel como CEO implica dos cosas: establecer el sistema de gobernanza, o marco operativo, y dotarlo de alma, es decir, construir el equipo. Ambas deben respaldar y fomentar la cultura diversa y horizontal que buscamos.

La misión guía a las personas y se sustenta en valores que hemos decidido que son innegociables. Si la misión y la visión están claras, puedes identificar la brecha entre dónde estás y adónde quieres llegar, y diseñar la estrategia que te diferencie. Eso es lo que aporta el líder.

Tener ese propósito compartido también te indica qué tipo de personas necesitas, y eso te permite atraer al talento adecuado. Cuando me reúno con posibles candidatos, mi planteamiento es: “Esto es lo que somos, dónde estamos y lo que queremos lograr. ¿Quieres unirte? Si lo haces, puedes desarrollar tu propia idea desde cero, pero debes confirmar una cosa: que estás realmente comprometido con convertir a JERA en una empresa global”.

El liderazgo suele definirse como elegir a las personas y a los socios adecuados. Para mí, el verdadero reto es construir una organización tan sólida que sean los mejores quienes nos elijan a nosotros. Necesito sentir esa conexión personal, esa pasión y ese compromiso, especialmente en el equipo directivo, porque se nos pondrá a prueba y, sin las personas adecuadas, no tendremos éxito.

Equilibrio de compromisos ante cambios en las condiciones del mercado

FH: Cuando nació JERA, el mundo era muy distinto, quizá con más fervor por descarbonizar la energía y apostar por las inversiones verdes. ¿Cómo están afectando las condiciones de mercado actuales, más adversas, a la ejecución de su estrategia?

YK: En el fondo, su pregunta trata sobre el equilibrio entre el propósito y la rentabilidad financiera. Para responder, vuelvo a nuestra misión: ofrecer soluciones punteras a los desafíos energéticos del mundo. Eso implica lograr sostenibilidad, asequibilidad y estabilidad del suministro energético al mismo tiempo, lo que, hay que reconocerlo, no es sencillo.

©IESE Business School

Desde el punto de vista de la inversión, nos centramos en tres áreas clave: GNL, energías renovables e hidrógeno y amoníaco. Algunas, como la energía eólica marina y el hidrógeno, todavía no son rentables. ¿Deberíamos abandonar esas inversiones? Algunos dirían que sí. En JERA, nos negamos. Ciertas organizaciones cambian de destino cuando las condiciones se complican. Yo creo que el destino debe mantenerse constante, incluso cuando la ruta exija ajustes.

Pero hay un capital aún más importante: el humano. Si nos centráramos únicamente en un área, como el GNL, no podríamos atraer ni retener talento, y sin talento no hay transformación posible. Por eso mantenemos el rumbo; solo necesitamos ser más innovadores y ágiles para alcanzarlo.

FH: ¿Puede darnos un ejemplo concreto?

YK: La energía eólica marina es un buen ejemplo. Decidimos no desarrollarla en solitario; buscamos un socio capaz y de confianza y en 2025 firmamos una empresa conjunta con BP. Escalar operaciones juntos nos da una cartera de inversiones más equilibrada y una mayor disciplina financiera a la hora de seleccionar proyectos.

Mi apuesta es que el entorno de negocio para la eólica marina mejorará en algún momento de los años treinta. Para entonces, podré trasladar esta opción a la siguiente generación de directivos y acelerar su desarrollo como alternativa energética.

IA y geopolítica: cómo prepararse para el cambio y la disrupción

FH: ¿La inteligencia artificial es otro ámbito en el que deben invertir pese a la incertidumbre, dado el creciente consumo energético de los centros de datos?

YK: Las renovables aún no son una opción para alimentar los centros de datos, pero tampoco queremos desperdiciar recursos ni reducir la eficiencia o desviar suministros simplemente para alimentar a esos consumidores voraces, lo que solo dispararía las emisiones de CO_2.

En nuestras conversaciones con los operadores de centros de datos, proponemos varias soluciones. Una es aprovechar el sistema de las centrales térmicas que enfría las turbinas con agua de mar para refrigerar también los centros de datos. Otra es que, como el GNL se almacena y transporta habitualmente a -164 °C, ese frío podría aprovecharse igualmente para su refrigeración. Cuando la eólica marina entre en funcionamiento, en torno a 2030, la

©IESE Business School

conectaremos a los centros de datos. Existe también la posibilidad de capturar y almacenar carbono, extrayendo el CO_2 y transportándolo a otro lugar.

Todo ello nos permitiría mantenernos fieles a nuestra misión a largo plazo −aumentar la eficiencia mientras reducimos el CO_2− sin tomar decisiones empresariales precipitadas por las condiciones actuales del mercado.

FH: La geopolítica, especialmente en lo relacionado con la combinación energética, también genera volatilidad en los mercados. ¿Cómo gestionan ese riesgo?

YK: El GNL es un gran negocio transfronterizo siempre ligado a la geopolítica. Como el mayor comprador mundial de GNL, pensamos constantemente en diversificar fuentes para reducir riesgos. No somos solo compradores: invertimos en toda la cadena de valor, desde la exploración y producción hasta la distribución y comercialización, desde los yacimientos de gas hasta las plantas de licuefacción, en lugares que van desde Estados Unidos hasta Australia. Controlamos cerca de treinta buques y contamos con operaciones globales de compraventa respaldadas por activos en Singapur y Londres.

Tenemos múltiples opciones para gestionar tanto los riesgos del lado de la demanda como los de la oferta, lo que nos da la capacidad singular de conectarnos con prácticamente todos los vendedores y compradores de GNL del mundo si un problema geopolítico afectara a alguna de nuestras fuentes. En el segmento *downstream* somos los únicos que operamos a esta escala; en el *upstream*, hay muy pocos aparte de nosotros, básicamente Shell y BP.

La clave para reducir los riesgos geopolíticos es prepararse con antelación. Tomemos el caso de Alemania: dependía en exceso del gas ruso barato que llegaba por gasoducto y ahora, con la guerra en Ucrania, ese suministro ha desaparecido. ¿Cómo han resuelto el equilibrio entre sostenibilidad, asequibilidad y estabilidad del suministro? Quemando carbón en centrales antiguas. No estaban preparados. Es una lección que aprendimos por las malas.

Colaboración con propósito y cultura

FH: Además de "preparación", otro concepto que repite es "colaboración". ¿Cuáles son los ingredientes de una alianza exitosa?

YK: Vuelvo a mi idea de la "aventura peligrosa". ¿Vas a salir en busca de esos campos verdes solo o acompañado?

©IESE Business School

Ya sea en GNL, energías renovables o hidrógeno y amoníaco, las inversiones son muy cuantiosas. Si puedes asociarte con socios competentes y fiables, tendrás muchas más probabilidades de alcanzar la misión y la visión que si vas por tu cuenta.

Lo mismo vale para atraer talento individual. Encuentra alguien con quien puedas trabajar, alguien que te elija a ti tanto como tú lo eliges a él.

Piensa en tu empresa como en un barco. Antes de embarcarte, confirmas dos cosas: el destino y la tripulación. El liderazgo consiste en construir ambas: un propósito en el que todos crean y una cultura en la que elijan quedarse. Por eso para mí es tan importante contar con una cultura diversa y horizontal. Propósito y cultura: esas son las claves de la colaboración.

Esta entrevista forma parte de la revista online IESE Business School Insight núm. 172 (mayo-agosto 2026).

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Lecciones de Fukushima: por qué deberías hacer pública tu información medioambiental

Takeshi Niinami: "La armonía con las personas y la naturaleza está en nuestro ADN"

Creación de conocimiento a la japonesa

Lecciones del ikebana para dirigir tu empresa con armonía

El futuro del capitalismo, especial de *IESE Business School Insight* basado en un curso homónimo del IESE con la Universidad de Shizenkan, Japón.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School