

# El camino japonés hacia la creación del conocimiento

POR **PIERRE-MARIE FAYARD**

En el pasado y en la actualidad, el conocimiento y la innovación han tenido un papel destacado en el mundo japonés, y adquieren hoy un papel estratégico. Este artículo constituye un primer acercamiento a este fenómeno y, más globalmente, da cuenta de una investigación centrada en las estrategias de información y comunicación en sus vínculos con las culturas de la estrategia, dentro de la llamada revolución digital.

*Es mediante la observación del movimiento de las carpas doradas en el estanque como el sabio detecta la proximidad del terremoto*

Tradicionalmente, Japón ha hecho hincapié en la importancia del conocimiento en su desarrollo económico. Esta continuidad se traduce hoy en día en el concepto convocatorio de *creación de conocimiento*, la versión japonesa de la gestión del conocimiento (*knowledge management*). Dicho concepto genera prácticas que aspiran a dar una respuesta positiva y original a la globalización de los intercambios en la llamada Sociedad de la Información (01). Las innovaciones, aún en estado embrionario, parecen perfilarse como el punto de apoyo para una auténtica reorganización de la actividad económica de la Casa Japón en este principio de siglo.

Como las carpas, que sienten en su carne los movimientos sísmicos aún incipientes y lo manifiestan en su comportamiento, la empresa japonesa educa y alimenta su sensibilidad de tal modo que entre la detección de una amenaza o una oportunidad y la reacción adecuada no quepa ni el espacio de un cabello. La naturaleza violenta del archipiélago ha marcado en la cultura japonesa que, en situaciones extremas, el razonamiento ponderado, lineal y causal no es apto para la supervivencia. Apenas acabado el tiempo dedicado al análisis, la destrucción ya está consumada, el *tsumani* se ha propagado hasta las costas, la tierra se ha

abierto, el volcán ha escupido o el sable ha cercenado! Tal sensibilidad supone un trabajo diario y sin tregua y nunca una renta de situación ni el resultado de un esfuerzo duradero que justifique un descanso. Los modos de uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en Japón, al igual que su acción al nivel internacional, se sitúan en esta tendencia global, en la que una cultura específica de la estrategia desempeña un papel decisivo.

## **Fundamento cultural estratégico**

En el siglo XVI de nuestra era, en un texto emblemático y básico de la cultura estratégica (02) japonesa, Tsunetomo Yamamoto (03) declara que, colocado ante el dilema extremo de la vida o la muerte, el guerrero que piensa antes que nada en su salvación nunca dará lo mejor de sí. Por su deseo de economizar, su actuación se encoge. Al contrario, la opción por la muerte es el requisito del compromiso total, del mayor rendimiento y de la superación de las propias capacidades. Cuatro siglos después, en su comentario a aquel texto, el novelista Yukio Mishima (04) concluye que la muerte es buena consejera y la mejor ayudante en el camino del samurai.

Se sabe que el *budo* (05) es una referencia con mucho peso en la gestión y en el despliegue económico japonés. El obstáculo, la resistencia, el enemigo, así como las evoluciones y los límites que imponen el entorno no se ocultan ni niegan, más bien al contrario, se consideran como un medio de perfeccionamiento, un punto de apoyo para el avance y la mejora. Se reconocen, estudian y respetan las trabas, las dificultades y las disfunciones, ya que su ausencia implicaría la imposibilidad del camino, del *do* (06) Cualquier actor, individual o colectivo, es plenamente responsable tanto de sus fracasos como de sus éxitos, sin que valgan las excusas ni el pretexto de un estado de ánimo desfavorable. De tal actitud deriva la mentalidad de vigilia permanente, lo que explica que, en la realidad, los japoneses destaquen en el tratamiento de la *señal débil* (07) y de la información, indispensables para la producción de conocimiento estratégico.

En Japón, como en los escritos del chino Sun Tzu (08) , el combate es sólo la manifestación de algo preexistente. Más que una prueba de verdad, es una traducción en los hechos en la que se revela a la luz del día quién debe vivir y quién está condenado a la desaparición. Dicho de otra manera, revela quién está en armonía con el entorno y quién no supo leer sus requisitos y, por consiguiente, adaptarse. Esto supone para cualquier actor un trabajo de perfeccionamiento constante y previo a cualquier actuación real. Tal es uno de los rasgos fundamentales del espíritu *budo*. El *auténtico* Japón estaría situado más allá de lo que deja ver. *Sólo lo invisible es japonés*, contestó Yukio Mishima a Michel Random (09) , cuando éste le manifestó su asombro tras haber comprobado que en la vivienda del novelista todos los muebles eran franceses. La competición o el combate efectivo se encuentra más allá del ámbito de lo que es visible y patente. El tratamiento de la información participa plenamente de esta preparación. Dispositivos de comunicación mediante intranet conectados a bancos de datos pueden acortar los ritmos, pero existe un medio aún más eficaz y que resulta de una exigencia diaria.

Al igual que las carpas doradas, capaces, gracias a su sensibilidad, de emitir las señales que el sabio percibe, el japonés no deja de sacar enseñanzas de las condiciones cambiantes que se le imponen y que le dan la oportunidad de desarrollar su *do*, su camino. Las artes marciales, el arte floral o la ceremonia del té son sólo algunas de sus expresiones. El entrenamiento sin descanso educa la sensibilidad, hasta tal punto que llega a la *perfección* (10). Aunque, para una mente occidental, tal estado de perfección parece imposible de lograr, existe en Japón el estatuto de *tesoro vivo*, ostentado por el ser humano que, en vida, ha alcanzado la perfección de un arte. El Emperador puede conceder la dignidad de tesoro vivo a un artesano que fabrica una laca perfecta. En la cultura japonesa es posible alcanzar la perfección en este mundo, el de aquí y ahora. No se encuentra en la trascendencia, en la superación, ni en una hipotética vida después de la muerte (11). Se consigue cuando la voluntad del individuo ha dejado de obstaculizar el trabajo de la naturaleza, cuando ninguna viscosidad personal se interpone y retrasa la consecución de la armonía natural. El maestro Ueshiba, el creador del *aikido*, enseñaba a sus discípulos que oponerse a él equivalía a arremeter contra la propia naturaleza. ¿Y cómo oponerse a las leyes de la naturaleza? El maestro de *kyudo* Awaza, que inició a Eugen Herrigel (12) en el tiro con arco, declaraba que él no era quien armaba el arco y ajustaba la flecha que daba cada vez en el centro del blanco. Algo lanzaba las flechas mediante su persona. El blanco atraía literalmente la flecha, puesto que ambos formaban una sola y misma cosa desde mucho antes del tiro. El gesto exacto se manifestaba por sí solo en la pureza de la transparencia del arquero con las condiciones ambientales. Un gesto natural y necesario, sin interposición de una voluntad personal. Esta representación filosófica de la acción se aplica a la empresa japonesa que se esfuerza por conocer lo más pronto posible la situación de los mercados, con el fin de ajustarse y adaptarse a ella.

Esta auténtica cultura de la anticipación (13) resulta, en parte, de las características físicas del archipiélago. Desde hace siglos los japoneses consiguen en el *tiempo*, a través de su capacidad por actuar en los sectores de gran precisión, entre ellos el de los microrritmos (14), lo que el *espacio* no puede proporcionarles. Privados de márgenes de maniobra y de libertad de acción (15) por la falta de espacio, buscan el paliativo en el tiempo, anticipándose gracias al conocimiento, la sensibilidad y la excelencia práctica. El concepto de *sen no sen* o iniciativa dentro de la iniciativa (16) da cuenta de esta actitud muy arraigada en la cultura. La sensibilidad a las condiciones, que también se refleja en el desarrollo de la intuición, hace posible la percepción de una tendencia aún muy débil antes de su concreción en la realidad. Esta perspicacia permite a un actor, individual o colectivo, tomar posiciones y ubicar su acción en un *espacio futuro* todavía no ocupado, con el beneficio energético de la exactitud, a imagen del surfista que se monta en la ola desde su nacimiento.

*Sen no sen* agrega una combinación simultánea de predicción, intuición, reflexión y movimiento a una voluntad inquebrantable. Puede dar los peores o los mejores resultados, ya que se trata antes que nada de un esquema local y táctico, *hic et nunc*. Sin la orientación que proporciona la visión de conjunto, la movilización extrema o el fanatismo no dan ningún resultado de provecho. En cambio, este esquema resulta excelente cuando queda enmarcado en una visión global, política y estratégica, que le proporciona información, lo aclara, lo dirige y le da coherencia. Filosóficamente, la conquista de la armonía y su conservación cuando las circunstancias cambian son una finalidad suprema. En el *aikido* se insiste en el esfuerzo de la persona sometida a una técnica (*uke*). Su adaptación al

movimiento, salvaguardando la armonía, la pone en condiciones de volver a tomar la iniciativa en la canalización de la energía adversa. Este logro reposa también sobre el doble ejercicio de sensibilización a las condiciones y de permanente ajuste personal, que hacen factible la adaptación.

La aptitud al *co-nacimiento* (palabra formada a partir de la francesa *connaissance*, que se traduce por *conocimiento* en español) supone esta capacidad, no sólo de percepción inmediata gracias a la intuición, sino también de actuación, sin que ésta pase obligatoriamente por la lentitud de un proceso consciente. Conocer, *nacer con* las condiciones del mundo, cualesquiera que sean sus características, es el arte que engloba la acción en un proceso que casa con el sentido o incluso deja que éste se revele por sí solo. La educación de la sensibilidad a las señales forma parte integrante de la cultura japonesa. Además de depender en gran medida del contexto, la comunicación en Japón está basada en algo implícito que el receptor debe descodificar. Una formulación demasiado explícita es fuente de descrédito para los interlocutores, porque da a entender que son incapaces de llegar por sí solos a una comprensión cabal, con la sola ayuda de las señales, aunque sean tenues, que se les proporciona. Asimismo, una solicitud de aclaración puede significar que la persona que dio las explicaciones lo hizo mal y entonces sobre ella recaería el desprestigio... Por consiguiente, se desarrollan sutiles y temibles capacidades de observación, con el propósito de llegar a una interpretación de los signos, sin que se imponga ni interponga (17) la necesidad de una demostración *clara y distinta*. El tiempo de la explicación en la emisión se ahorra y se desplaza el trabajo al nivel de la recepción. Los maestros japoneses no se molestan en hacer demostraciones paso a paso. Dan a sentir y percibir una técnica a través de un movimiento global, una esencia (18) con la que el discípulo debería sintonizar. Las palabras no son el mejor vehículo de comunicación en Japón, son demasiado lentas y específicas, demasiado limitadas en sus significados. En cambio, el componente tácito alcanza el más alto nivel de desarrollo.

## **La plasticidad generadora de información**

Heredera de China, donde la única *forma superior de inteligencia es la que se dedica a la interpretación del cambio* (19), la cultura japonesa no plantea la dicotomía entre teoría y práctica en los mismos términos que Occidente. El orden en el mundo no proviene tanto de un modelo (20), sino que está contenido en el propio cambio. Su teorización retrasa su comprensión y, en consecuencia, la adecuación. Cuando se sacan las enseñanzas de los hechos, mediante una práctica que supone una permanente adaptación, se deja traslucir el orden de las cosas, en vez de imponer hipótesis y normas artificiales, pretenciosas, incompletas y, sobre todo, generadoras de desorden. Uno aprende poniéndose a prueba. A imagen del *yin* y el *yang* (21) existe un indicio del fuerte de mañana en el débil de hoy y, puesto que lo real está en continua transformación (22), más vale centrarse en la captura de señales débiles que, además de anunciar, encarnan la realidad de la mutación permanente. Si el estado de disponibilidad y preparación es adecuado, no quedará el espacio de un cabello entre la percepción de una señal y la respuesta adaptada.

En Japón la información es acción, tratamiento de datos animado por una voluntad de

conocimiento que pone en práctica el proyecto aquí y ahora, en armonía con las condiciones del mundo, cualesquiera que sean su naturaleza y sus tendencias. El temor al futuro se desvanece ante la intensa vida de un presente que abarca el pasado y el porvenir. La escucha o la sensibilidad hacen, paradójicamente, que al adaptarse al movimiento se logre guiarlo antes de que imponga, por un retraso en la adaptación, una lógica imperativa. Gracias a un esfuerzo constante por acortar el espacio de tiempo existente entre el momento del conocimiento y el momento de la acción, se logra que la información se convierta en un movimiento hacia el conocimiento, en un *do*, en un proceso integrado en una conducta (23). Su valor radica en la circulación, *la comunicación da vida a la información* (24) y el vacío gana por la mano al lleno. El vacío es *yin*, potencial en devenir, espacio de tensión entre los seres. Lo que es *yang* y visible está condenado a la desaparición, por estar superado. El futuro de la materialidad (*yang*) es la inmaterialidad (*yin*), la destrucción de lo que conforma la estructura a favor de su contrario indiferenciado. Puesto que lo que existe está condenado a la desaparición, lo que no existe tiene como futuro la manifestación organizada. Por ello la vigilia se centra en los espacios relacionales existentes entre los hechos, los objetos y los seres, ya que dichas vacuidades son la matriz de lo que será (25).

Para Sun Tzu (26), el arte de la guerra se parece al agua, cuya única forma es la de su continente. Al adaptarse permanentemente, mantiene su naturaleza. Como el agua, la empresa se perpetúa si logra adaptarse al movimiento de las circunstancias. La información comprobada (*yang*), codificada, materializada y almacenada no es la más estratégica, ya que está destinada a caducar, como un movimiento detenido. El conocimiento *explícito* que constituye y enriquece [se emplea aquí la terminología de Ikujiro Nonaka (27)] bien puede ser manipulado y transmitido, pero a costa de un empobrecimiento que resulta de su progresiva difusión (28). En la empresa japonesa el principio *yang* forma parte del conocimiento básico, mientras que el principio *yin* se manifiesta al nivel de la intranet. La arquitectura de una intranet es altamente estratégica por su capacidad de integrar en el dispositivo tensiones y espacios relacionales propicios para la fecundación y el alumbramiento del futuro. La *horizontalización* de la empresa proviene de esta lógica, porque con ella se multiplican las oportunidades de encuentro entre individuos pertenecientes a distintos sectores de la empresa, es decir, entre distintas subculturas. Cuando se facilita la comunicación entre distintos perfiles profesionales que comparten un mismo interés global, en el que se concentra la atención de todos, también se favorece la creatividad del conjunto.

La información resulta de la relación, la interacción y sus tecnologías favorecen el alumbramiento y el enriquecimiento del conocimiento. Lo que Nonaka denomina conocimiento tácito es *yin* (el 70 por ciento de la información, individual, invisible), mientras que el *yang* es explícito (el 30 por ciento de la información, colectivo, visible). Por su carácter individualizado y no manifiesto, el conocimiento tácito dispone para su adaptación de un margen de maniobra, de libertad de acción, plasticidad y fluidez. Se hace explícito, colectivo y visible como consecuencia de su socialización, pero su combinación se convierte de nuevo en tácita tras su internalización para que sea fértil, como el mantillo, que proviene de las hojas caídas de los árboles, que fueron antes brotes y energía de la savia... (29) ¡Tomar en cuenta sólo lo explícito conduce a la esterilidad a corto plazo, pero limitarse a lo implícito condena a no producir nada, como si se pretendiese crecer sin raíces!

## ***El camino japonés hacia la creación del conocimiento***

Aunque en materia de estrategia la carrera del tiempo contra el espacio no sea nada nueva, hoy en día la primera de estas dimensiones ha ganado ampliamente a la segunda. Ahorrar tiempo supone emanciparse de los frenos de la transacción y del transporte o, dicho de otra manera, de cualquier viscosidad que obligue a ir más despacio. Y resulta que la información y el conocimiento ayudan a ahorrar tiempo, siempre y cuando se sepa dónde y cuándo calibrar lo más exactamente posible los esfuerzos, dosificarlos según las circunstancias e invertir en el momento oportuno, cuando se dispone de un amplio margen de libertad por haberse adelantado en la inteligencia a una situación o un mercado. El conocimiento es un factor de ahorro y optimización de la asignación y el rendimiento de los recursos. Sin embargo, en lo que respecta a la organización, las estructuras piramidales y compartimentadas no son las más reactivas, en el sentido de que sus estratos y la diversidad de éstos retrasan y deforman una información que es a menudo fuente de poder interno.

*La información no debe ser un factor de discriminación dentro de la empresa.* Esto es lo que se profesa, tanto en la Kao Corporation (30) como en NTT DoCoMo (31) . ¡Todos, internamente, deben tener acceso a ella, sin restricción alguna! Pero también todos deben compartir imperativamente el proyecto, la cultura y los valores de la organización. El ahorro de tiempo resulta de una reducción del tiempo necesario para el tratamiento de los datos que se convertirán en información antes de pasar a enriquecer el conocimiento estratégico (32) de la empresa, que, a su vez, lo convierte en capacidad. Lo que está en juego para las empresas japonesas, su mayor aspiración, no es tanto la *gestión* del conocimiento como su *creación* misma. Pero ésta proviene de algo no dicho, tácito, invisible y no manifestado a través de las múltiples traducciones del principio *yin*, a cuyo servicio está la arquitectura de la organización. Dicha creación puede revelarse en el arte de la tensión y en la disposición de los vacíos y los flujos, razón por la cual se recurre a las *tecnologías de interacción*.

Tenemos que introducir ahora el concepto de *ba* (33) , lugar, espacio compartido, campo magnético que podría traducirse por círculo de connivencia (34) o también por comunidad de prácticas. Se refiere al espacio que engloba y orienta la interacción de los actores con sus entornos útiles. Puesto que el *ba* es bueno, fluido, generador de confianza y amor... es fecundo en lo que respecta a la creación (35) . En todos los niveles de la organización, tanto internos como externos, la habilitación de vacíos [espacios de tensión, entendimiento tácito y relaciones] accede a la categoría de prioridad. La orquesta se autogestiona, por ser la condición de la mayor participación de los instrumentistas. Se pasa del *command and control* de la gestión piramidal al *energize and stimulate* (36) que se despliega en un clima de consideración y respeto mutuo. La alta dirección define el rumbo, pero la partitura es objeto de una intensa comunicación interna a través de una capilaridad multiplicada (intranet). Si la partitura fuese conocida de antemano (*yang*), no podría reflejar las tensiones aun imprecisas (*yin*) del presente que hacen el futuro. En el *ba*, la *indefinición orientada* es la que posibilita la adaptación creadora a través de la generación de conocimiento.

Japón invierte en su cultura de la presencia total al instante (37) para economizar, formulando y superando a su manera el concepto de gestión del conocimiento. A imagen del samurai, para quien, en un duelo (38) , el recurso al proceso mental del razonamiento supondría la muerte, se emplean en el archipiélago nipón dispositivos de interacción más veloces que el intercambio por escrito. Y esto pese a que la lectura de los ideogramas japoneses sea, por sus características, más rápida que la de textos escritos con los

caracteres del alfabeto latino (39) . Más eficaz que un largo discurso, la metáfora se entremezcla y convoca lo imaginario y el conocimiento tácito. La flexibilidad del *story telling* sin soporte escrito mantiene la capacidad de adaptación y enriquecimiento de cada uno según las características del contexto, el lugar, el momento y la predisposición de los auditores (40) . La emoción, el contexto y la experiencia compartida enseñan con una rapidez, una globalidad y una calidad de detalle sin comparación con un informe escrito o incluso una sesión de formación. La comunicación es más el resultado de la sintonía entre el receptor y el emisor (41) que de la transmisión formal de información. Detrás de esta relación se perfila la compartición de la tensión, del interrogante y la búsqueda, o, dicho de otra manera, de la orientación. Lo que está explícito se inscribe en la memoria organizada y ésta queda fertilizada por la intuición de lo que está implícito. Al comprobarse la eficacia de la comunicación en la recepción, se moviliza con carácter prioritario la capacidad de recepción, de sintonía y de reconstrucción a partir del propio conocimiento tácito.

## **Estrategias y tecnologías de interacción**

Ha llegado el momento de exponer algunas estrategias destinadas a la creación de conocimiento en Japón. Todas hunden sus raíces en la cultura japonesa de la estrategia, tal como la hemos abordado de un modo sucinto al inicio del artículo. Ponen más o menos en práctica, según los casos, usos específicos de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, pero todas se apoyan en la noción de *ba*, que define un espacio de interacción, un campo de asociación del cual resulta una producción de conocimiento a partir de la sistematización de medios, competencias y conocimientos a menudo heterogéneos (42)

El grupo EISAI produce medicamentos y se considera poseedor de competencias en la materia (43) . Sin embargo, para conseguir una mayor precisión y rapidez necesita interactuar con *otras competencias* vinculadas a un conocimiento del cual no dispone. ¡Resulta que los enfermos, sus familias y sus respectivos entornos son los que las poseen! Por eso, la creación de múltiples *ba* (espacios y momentos especiales compartidos y de asociación) con los enfermos favorece una dinámica de asociación de competencias orientada hacia el descubrimiento de medicinas y terapias *ad hoc*. Los investigadores comparten el problema y los datos con los enfermos sintonizando con ellos. Las visitas de hospitales y servicios donde se hacen las curas, el trato con las familias y el contacto con asociaciones transmiten algo, por medio de la emoción, a los investigadores. En tal campo de tensión y encuentro entre las competencias científicas de los investigadores y el conocimiento tácito que los enfermos tienen de su enfermedad, la creación del conocimiento señala el camino para conseguir la medicina apropiada, o por lo menos indica lo que no es adecuado. La elaboración de la medicina es el resultado de una práctica conjunta y ya no del trabajo de un grupo de expertos que se adueñan de un modo privativo de un problema para resolverlo de acuerdo con sus propios términos y en la exclusividad (homogeneidad) de su ámbito profesional, evitando la excesiva autonomía y el aislamiento. Al evitar el corte, la excesiva autonomía y el aislamiento, la interacción crea el conocimiento. Del hecho de compartir nace el conocimiento que se convierte en acción a través de la medicina.

NTT DoCoMo (44) desarrolla una estrategia, a primera vista elemental pero en realidad muy astuta, que consiste en poner en línea y a la disposición de todos, aunque sólo internamente, informaciones detentadas individualmente por cada uno dentro de la sociedad. Los empleados, desde lo más alto hasta lo más bajo de la jerarquía, son invitados a crear sus propias páginas personales (*home page*) a partir de un modelo inicial libre cuya evolución depende de los gustos y las necesidades de cada uno. La captación de datos abarca los estudios iniciales y/o continuos, las trayectorias profesionales, los puestos actuales en la compañía, las competencias adquiridas, los programas y proyectos en los que cada uno trabaja, las agendas respectivas... pero también los pasatiempos preferidos, la familia, los viajes... Esta ingente cantidad de datos disponibles en la intranet de DoCoMo a los que se accede a partir de palabras claves, está presentada de un modo vivo y nuevo, con una frescura y una eficacia muy superiores a un servicio central que tuviera como tarea la recolección y la actualización de tales datos. Una vez lanzado y mantenido el procedimiento, mantenido y apoyado por una logística intranet eficaz, los programas informáticos de tratamiento avanzado de este capital son capaces de valorizar los conocimientos dispersos, articulándolos entre sí según las necesidades.

*Knowledge has to be given and taken. Knowledge is soul, and impromptu necessary, like Jamming of Jazz play* (45) . Para calificar la ley de crecimiento del conocimiento, Ikujiro Nonaka la compara con el proceso de creación, o el drama creativo, de un grupo de músicos de jazz *faisant le boeuf* (46) . De acuerdo con lo que es (naturaleza) y sabe (competencia) cada uno, los músicos se dejan ganar por el ambiente (*ba*) y movilizan su sensibilidad y su habilidad tácita en una presencia total. Ya no existe otra expectativa que la del desarrollo de la sesión de acuerdo con las condiciones iniciales, cada uno es a la vez actor y actuado mientras toca leyendo una partitura no escrita. Dar y recibir, la condición del intercambio, supone el reconocimiento de cada uno en su naturaleza y sus competencias. Compartir crea una comunidad (*ba*) de acción basada en el esfuerzo conjunto, la búsqueda de conocimiento y la adhesión a un proyecto. Esto difiere mucho de la imagen de la orquesta sinfónica, compartimentada en sus papeles, sus límites y sus asignaciones instrumentales, en la que la partitura es explícitamente preexistente y la dirección, junto con sus momentos y combinaciones, está jerarquizada. En la empresa horizontal, con una cantidad reducida de estratos, los ejecutivos de nivel medio desempeñan el papel *central* de auténticos *hubs* de comunicación, de aceleradores y mezcladores de flujos que representan condiciones de la creación de conocimiento (47) .

En la sociedad del conocimiento, la empresa idónea para los japoneses es la opuesta a las consecuencias de la enfermedad de Alzheimer que paraliza y aísla los centros de decisión (48) . Contra esta tendencia que amenaza la firma que envejece, se recomienda la empresa en red o la *empresa hipertexto*, en la que el papel queda desterrado y los asalariados son móviles, por no tener escritorios fijos, y cada uno comparte y se interesa por los problemas de los clientes (*end users*) y los mercados, con el fin de encontrar las soluciones *adecuadas*. La movilidad diaria favorece los encuentros entre pertenencias y perfiles distintos. Mezcla los sectores, los departamentos y las subculturas particulares, con lo que se identifican como tales y aprenden una de otra. Esto va en contra de la enfermedad de Alzheimer de la empresa, con sus despachos de puertas cerradas y donde cada miembro del personal queda enquistado en una rutina protectora y empobrecedora, aislada del conjunto (49) . La eliminación del papel favorece la socialización del conocimiento tácito e integra la dimensión

colectiva en la mente de cada uno, ya que se deben formatear todos los datos para que todos tengan acceso a ellos de acuerdo con la filosofía de la empresa (50) . El «cero papel» refuerza las bases del conocimiento y el cerebro colectivo, lo que, de hecho, implica la existencia de un proyecto global compartido. La diferencia y la tensión generan el conocimiento. Estas grandes orientaciones estratégicas se apoyan en una generalización del uso de las TIC y de instrumentos del nomadismo, integrados en la logística transversal de intranet y las bases de datos.

Con el uso operacional del concepto de *ba* más allá del ámbito de la empresa, ésta se abre a los mercados, los consumidores, los contratistas subsidiarios, incluso a los competidores, dentro de una lógica de puesta en común de los problemas con el fin de producir los conocimientos necesarios para encontrar soluciones (51) . De un modo apenas provocador, el presidente fundador de *Kao* declara que la verdadera finalidad de la empresa es menos la ganancia, el aumento de las cuotas de mercado o incluso la eliminación de los competidores, que la felicidad y la satisfacción del consumidor, a la que contribuyen sus productos (52) . ¿Hipocresía? De ninguna manera, si nos atenemos a lo que se intentó exponer hasta ahora. Es verdad que a la felicidad y la satisfacción del consumidor como proyecto empresarial se suma, de hecho, la generación de ganancias, cuotas de mercado y una posición ventajosa en relación con la competencia. Cuando se intenta entender lo que subyace tras dicha afirmación, una de las explicaciones posibles consiste en considerar la empresa no sólo como una necesidad económica, sino también como un camino hacia la perfección, de acuerdo con la hipótesis planteada antes. La sanción del mercado es el equivalente del sable enemigo que hiere al samurai equivocado, porque ha roto la armonía con un entorno que no ha sabido descifrar y al que no se ha adaptado.

Mediante la creación de *ba* con los socios exteriores a la empresa, entre ellos los propios consumidores, la empresa contribuye a la generación de un conocimiento respecto del contexto en el que se utilizan sus productos y servicios, pero también de los motivos por los cuales su presencia en los mercados es necesaria. Filosofía y TIC se dan la mano para apoyar una armonización que hace permeables las fronteras de la empresa. Con el fin de que el contacto con el entorno sea el más estrecho, rápido y directo posible, la creación del conocimiento actúa por composición estratégica (53) . Ésta queda situada en el punto donde nacen las preguntas, en el terreno mismo en el que afloran las necesidades y, por lo tanto, el *yin* de los consumidores. Al tratar, partiendo del interés mutuo, las señales débiles de la demanda, la empresa participa y acompaña la formulación de ésta y, simultáneamente, de la demanda del servicio o el producto que surge de la interacción orientada hacia la información. Este contexto es un *do*, en el sentido de camino hacia el perfeccionamiento. La ausencia de viscosidad en lo que respecta a las realidades y las evoluciones del mercado constituye una garantía de éxito y la confirmación de que la actitud era la adecuada. El *ba* se convierte en el *dojo* de la empresa, ahí donde aprende el camino creando una nueva alianza, dentro de la cual la creación de conocimiento es la finalidad principal, de la que resulta, como consecuencia, la eficacia económica.

La mundialización no tiene límites, como tampoco los tienen las interacciones orientadas hacia la información con una finalidad de conocimiento. Si dentro de la empresa se favorece la porosidad entre servicios y departamentos, ocurre lo mismo fuera de ella. Se crean *ba* con socios externos e incluso con competidores, con el fin de contribuir al *do* de la empresa. Lo

que remite a la imagen de los expertos en distintas artes marciales que se enfrentaban para poner a prueba su arte, ¡con lo que se exponían al dictamen del juez de la realidad! La Sociedad de la Información (54) genera una nueva concepción de la empresa que está abocada a contaminar los modos de organización de las administraciones, las colectividades locales, las escuelas, las universidades... La realidad física de un Japón caracterizada por la carencia de espacio y de riquezas naturales y que, tradicionalmente, ha invertido en su cultura y sus recursos humanos, encuentra aquí un *espacio natural* de expansión. Aunque la mundialización de los intercambios sea un hecho objetivo, la apuesta por el conocimiento y su puesta en común sean una realidad y las tecnologías de la interacción sean las mismas para todo el mundo, el hecho es que la dimensión cultural es fuente de adaptación original, como lo demuestra el caso japonés.

No queremos, ni remotamente, esbozar un panorama idílico de la gestión del conocimiento en Japón, ya que en este país también se *pierde la sopa de la mano* de las innovaciones y las profesiones de *fe a la boca* de la realidad global de un país en el que estorban los atavismos de la tiranía del grupo (*group oriented*), del consenso y de la jerarquía basada en la edad (*seniority system*)... Con esta contribución se quiere dar un primer paso hacia la comprensión de una forma particular de integración del concepto de gestión del conocimiento. Además de su adaptación a una realidad planetaria, esta forma creativa hunde sus raíces en una cultura original de la estrategia. Esta perspectiva es igualmente aplicable al desmontaje crítico del discurso sobre la globalización que está impregnado de cultura norteamericana. Este ámbito de investigación anclado en las ciencias de la información y la comunicación puede suministrar elementos alternativos. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, sus modelos de uso y sus orientaciones a veces estructurantes están cuestionadas a partir de una base local, la de las culturas de la estrategia.

(Traducción: Roseline Paelink)

\* Este texto es el resultado de varias misiones de *gestión del conocimiento* realizadas entre los años 2000 y 2002, gracias al apoyo del Servicio para la Ciencia y la Tecnología de la Embajada de Francia en Japón.

## **Bibliografía**

Boyd, John: *On creation and destruction*, [www.belisarius.com](http://www.belisarius.com).

Castells, Manuel: *La société en réseaux*, Fayard, París, 1998.

Fachinelli, Ana-Cristina: *L'agilité stratégique. Un concept intégrateur pour les nouvelles conditions de la stratégie de l'information et de la communication au service du développement des organisations*. Tesis de doctorado en Ciencias de la Información y la Comunicación. Universidad de Poitiers, 2002.

Fayard, Pierre: *La maîtrise de l'interaction. L'information et la communication dans la*

*stratégie*. Zéro Heure Editions Culturelles, París, 2000.

Fumikatsu, Tokiwa: *Management based on Nature's Wisdom*, Tokio, 2001.

Gernet Jacques: "Trois millénaires pour vivre et survivre", en *Stratagèmes*, Harro von Senger. InterEditions, París, 1992.

Herrigel, Eugen: *Le zen dans l'art chevaleresque du tir à l'arc*, Dervy Livres, París, 1976.

Julien, François: *Traité de l'efficacité*, Grasset, París, 1996.

Junichiro, Tanikazi: *Eloge de l'ombre*, Publications Orientalistes de France, París, 1977.

Kamenovic, Ivan, *Le conflit, perception chinoise et occidentale*, La Nuit Surveillée, París, 2001.

Kikawada, Kazue: *Knowledge Dynamic Initiative*, Fuji Xerox, Tokio, 2000.

Lévi, Jean: *L'art de la guerre*, Pluriel Inédit, Hachette, París, 2000.

Mathey, Jean-Marie: *Comprendre la stratégie*, Economica Poche Géopolitique, París, 1995.

Mishima, Yukio: *Le Japon moderne et l'éthique samouraï*, Arcades Gallimard, París, 1985.

Moinet, Nicolas & Fayard, Pierre: "Quand le réseau est stratégie: le cas du technoglobalisme japonais", in *Echanges*, Institut Français de Gestion, París, 1994.

Musashi, Miyamoto: *Gorin-no-sho. Traité sur les cinq roues*, Maisonneuve et Larose, París, 1985.

Nadoulek, Bernard: *L'intelligence stratégique*, CPE Aditech, París, 1991.

Nishida, Kitaro: *An Inquiry into the Good*, traducido por M. Abe & C. Ives, New Heaven, CT: Yale University Press, 1990.

Nonaka, Ikujiro: *The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation*, California Management Review, Vol. 40, nº 3, Primavera 1998.

Nonaka, Ikujiro: *Managing industrial knowledge. Creation, transfer and utilisation* (codirigido con David Teece), Sage Publication, Londres [ Thousand Oaks [ Nueva Delhi, 2001.

Random, Michel: *Japon. La stratégie de l'invisible*, Editions du Félin, París, 1989.

Société Franco-Japonaise des Technologies Industrielles: *Les chemins du savoir au Japon*,  
París, 2000.

Toffler, A. & H.: *Guerre et contre-guerre, survivre à l'aube du XXI siècle*, Fayard, París, 1995.

Tsunemoto, Yamamoto: *Hagakure. The Book of the Samurai*, Kodansha International, Tokio  
□ Nueva York □ Londres, 1983.

Tsuyuki, Emiko: *Collective creativity based on "Ba" theory*, consultar en [www.stratego.tv](http://www.stratego.tv)  
(febrero de 2002).