El concepto ba en la vía japonesa hacia la creación de conocimiento

POR **PIERRE FAYARD**

Los japoneses Nonaka y Konno introdujeron, en 1996, el concepto de ba, que se está imponiendo en la jerga del ?knowledge management?. Por la honda impronta que dejó la cultura de origen en este concepto, resulta difícil encontrar en las lenguas occidentales la palabra única y definitiva que pueda traducirlo; aquí lo abordamos a través de la formulación de ?comunidad estratégica de conocimiento?. Este artículo, estructurado en tres partes, intenta abordar el ba desde el punto de vista de la cultura japonesa, explicar las implicaciones y dimensión filosófica del concepto, y, finalmente, ver cómo se traduce en la práctica.

Un concepto japonés

(1) (2)

Ba es un ideograma *kanji*(3) cuya parte izquierda puede asimilarse a la tierra, el agua hirviente o lo que levanta, mientras que la parte derecha significa lo que posibilita (*enable*). Por un lado, designa un potencial, y, por el otro, un motor o un movimiento que imprime un rumbo. Se califican de *good ba* aquellas situaciones en las que las relaciones son buenas y fuente de energía, las que estimulan la creatividad y en las que las interacciones son dinámicas y positivas. Se puede comparar el *ba* a un ambiente social en el que las personas (potencial) que se involucran a fondo (motor) experimentan una evolución cualitativa. La parte derecha de este ideograma remite a la filosofía del *yin* y el *yang,* es decir, de la transformación permanente(4), en la que se concibe la realidad como una «sucesión de acontecimientos cuyo flujo no tiene fin» (Nishida, 1990). El uso de este concepto se remonta al filósofo Kitaro Nishida (1990), quien lo emplea para referirse a un espacio físico donde reside un poder oculto que llena de energía a aquel que se sumerge en él. No se trata sólo de un lugar, sino también de un momento

Fundación Telefónica
Telefónica

durante el cual se vive un proceso dinámico de mutación y emergencia. Un *ba* puede memorizarse, está abierto a una relación continua dentro de una atmósfera, un ambiente que remite a un clima especial vinculado a un espacio-tiempo compartido por una comunidad («*a shared space in motion*»(5)). Según Nishida (1990), «lo que calificamos de tiempo, espacio y fuerzas físicas son tan sólo conceptos formados para organizar los hechos y explicarlos». Desde esta perspectiva, un *ba* se manifiesta como un nivel de conciencia colectiva y en desarrollo a través de las interacciones dentro de un grupo, y entre éste y sus entornos útiles.

Ikujiro Nonaka (1998) define el *ba* como «un espacio compartido de relaciones emergentes. Puede ser un espacio físico (la oficina o lugares de trabajo dispersos), mental (experiencias compartidas, ideas, ideales) o cualquier combinación de ambos». Para él «lo que diferencia el *ba* de las interacciones humanas ordinarias es el concepto de creación de conocimiento. El *ba* suministra una plataforma que, en una perspectiva trascendente, integra cualquier información necesaria (?) el *ba* es un contexto que genera sentido»(6). El *ba* se traduce en una organización por el intercambio de datos, información y opiniones, así como por la movilización y la colaboración en un proyecto para enfrentar lo desconocido y la necesidad. La habilitación de vacíos y de espacios de tensión creativa y relaciones favorece esas actuaciones. Asimismo, el *ba* implica una especie de ?indeterminación orientada?, aunque abierta, que se vive tácitamente como un círculo de connivencia. No resulta del acatamiento de una orden, ya que requiere una adhesión voluntaria. No se construye a la manera del *command and control* propio de la tradicional gestión piramidal de empresas, sino más bien a la de un *energize and stimulate* (Kikawada, 2000) que se despliega en un clima de consideración y respeto mutuo. Es esencialmente subjetivo y relacional, y motiva la implicación por la predominancia en él del interés común y las relaciones humanas no conflictivas.

Pueden considerarse los efectos del *ba* en sus distintas particularidades de acuerdo con las cuatro fases del modelo SECI (Socialización?Exteriorización?Combinación?Asimilación) de Nonaka: la emergencia, la socialización que opera, la interacción sistemática que posibilita y, finalmente, el papel que desempeña en la asimilación del conocimiento. El *ba* tiene un importante componente tácito cuando se comparten emociones, experiencias, sentimientos e imágenes mentales. Suministra un contexto para la socialización, un espacio existencial, en el sentido de que es el ámbito donde el individuo trasciende sus límites mediante una experiencia física capaz de provocar la implicación del conjunto de sus capacidades(7). De acuerdo con las propias palabras de Nonaka, para ello se necesita consideración, amor, confianza y responsabilidad. A esta dimensión individual se añade otra, colectiva, en la que se comparten, de un modo más o menos formalizado, prácticas, valores, procesos, una cultura y un clima. El *ba* proporciona el marco para la exteriorización. Con las Tecnologías de la Información y la Comunicación(8), un *ba* es capaz de funcionar en la dimensión virtual de las redes, en la que interacciones remotas se combinan tácita y explícitamente en espirales de conocimiento (Nonaka y Teece, 2001). Finalmente, el *ba* suministra el contexto adecuado a la asimilación de conocimientos y actúa como catalizador de la reflexión, transformándola en acción.

Muchas son las formas en las que pueden traducirse el ejercicio y la práctica del *ba.* Por ejemplo, cuando en un paseo por una tienda se perciben ?señales débiles? que son indicadores potenciales del comportamiento de los clientes, estas señales se confrontan, sistematizan y enriquecen por combinación con datos y conocimientos explícitos y disponibles: hipótesis sobre los mercados y las tendencias de las compras, o también futuros desarrollos

Fundación Telefónica
Telefónica

previstos(9). Es también gracias al *ba* que ?observadores atentos?(10) pueden tomar las decisiones necesarias en materia de abastecimiento, ritmos o modo de presentación. La interacción con los consumidores o usuarios puede crear un *ba* que los engloba, como se verá más adelante en este artículo. Las relaciones dentro de un *ba* no existen a priori y tampoco están predeterminadas, de manera sólida y clara. La coherencia interna de un *ba*(11) se consigue a través de interacciones orgánicas y comunitarias que están basadas, más que en una concentración mecánica dirigida por un centro dominante, en una visión y un esfuerzo por llegar al conocimiento. Las interacciones hacen surgir un ?supra sí? (*higher self*), mientras que los intercambios continuos favorecen la consolidación de las relaciones internas a través de una dinámica de producción de conocimiento. Los individuos forman el *ba* de los equipos, los que, a su vez, constituyen el de las organizaciones.

¡Elemental, querido Watson!

Para ilustrar la diferencia y la complementariedad que existen entre, por un lado, la captación de ?señales débiles?, que se corresponde con una receptividad imprecisa y sin *a priori,* con una competencia profesional tácita y con intuiciones, y por otro, el conocimiento racional y explícito, Noboru Konno(12) se refiere al *ba* constituido por el tándem Holmes?Watson. Hombre sensible y perspicaz, Sherlock Holmes capta ?señales débiles?, las trata y combina para que cobren pleno sentido, lo que logra porque es creativo y actúa de un modo inductivo, al contrario del deductivo Doctor Watson. Por ello, éste descubre después y racionaliza como si fuese un historiador lo que Holmes le presenta con un ?¡Elemental, querido Watson!?. No son dos formas antagonistas, sino complementarias de actuar, ya que las ideas preconcebidas y los conocimientos de Watson orientan la percepción de Holmes y hasta estimulan la sensibilidad que le lleva a la identificación de los signos pertinentes. El saber y el entendimiento del Doctor Watson constituyen el telón de fondo, las competencias y los conocimientos previos, explícitos y accesibles con los que se combinan de un modo creativo(13) un conocimiento tácito y no formulado, una extraña capacidad de observación y una disponibilidad sin a priori. A través de cada encuesta, la pareja Holmes?Watson crea una «comunidad estratégica de conocimiento» (CEC) orientada hacia la búsqueda de la verdad. Convocan a otros actores y todos los indicadores disponibles que posibilitan su avance hacia el objetivo y el cumplimiento de su misión de detectives. Dicha ?comunidad? orquestada por Holmes y Watson está orientada ?estratégicamente? hacia el futuro inmediato de la producción de un ?conocimiento? destinado a sustituir al desconocimiento y a solucionar el enigma. Una ?comunidad estratégica de conocimiento? tiene como función esclarecer el presente y el futuro.

Para explicar la dimensión filosófica del *ba*, Noboru Konno cita la película *Dersu Uzala*, del cineasta japonés Kurosawa, en la que el protagonista es un cazador trampero y solitario que vive en la Siberia profunda. Por su sensibilidad a las ?señales débiles? que emite su entorno, así como por su armonía con la situación y las circunstancias, Dersu se confunde (*ba*) con la naturaleza. Para Nishida, ?el sujeto y el objeto no existen por separado, ya que son las dos caras de una única realidad?. Dersu habla y comunica con este conjunto natural, del que es sólo un momento o una modalidad y del que no se siente separado ni aislado en calidad de entidad autónoma, segregada y autosuficiente. Si hay que morir, muere y así permanece en

Fundación Telefónica
Telefónica

sintonía con lo que mandan las condiciones ambientales. En cambio, mientras le queda tan sólo una onza de energía, se mantiene activo, sin distinguirse de lo que lo rodea y de lo que es partícipe.(14) Lejos de forzar los acontecimientos, Dersu Uzala se funde en la vida del conjunto y encuentra las mejores soluciones con arreglo a las acciones (él) y reacciones (el entorno)(15) dentro de una relación, de un ambiente envolvente y evolutivo (*ba*). Cuando camina, el suelo reacciona, pero él no se hunde en el suelo, ya que éste forma parte de su movimiento dentro de una unidad de interdependencia complementaria.(16) Su comportamiento medioambiental y relacional se asienta en la comunidad de la que es partícipe. Dersu Uzala no está nunca solo y aislado del mundo como lo estaría un personaje que actúa desde el exterior sobre un contexto. Una misma energía anima a la naturaleza y a Dersu y lo hace vivir dentro de un *ba* envolvente ubicado en la conciencia presente, en la confluencia del pasado y el futuro inmediato. No es su voluntad la que manifiesta, sino la de la comunidad que él forma con la naturaleza.(17)

La película *Chiwaseon*, del surcoreano Im Know-taek, que relata en un registro similar diversos episodios de la vida del pintor Ohwon?Jang Seung-Up, pone de manifiesto la estrecha relación que une a los seres más allá de las formas y los modos de vida. A lo largo de las distintas escenas, el artista Ohwon se impregna de la energía que obra en el flujo del agua de un río, en el estremecimiento del follaje, en una bandada de pájaros o en la nieve sorda de un paisaje? ¡hasta que, simbólicamente, desaparece de sí mismo en el fuego que arde en el horno de un ceramista! No existe apenas disparidad entre su arte y la labor de la naturaleza, con lo que sus obras más logradas son las que evocan o expresan el flujo de las transformaciones.(18) Dicho sea de otra manera, vibra al unísono con éstas y por ello consigue que se transparenten en sus obras como si fuesen un eco. El vino y la pasión sirven para disolver los límites de la individualidad del pintor o darles la porosidad necesaria para que él pueda alcanzar un nivel de sensibilidad y conciencia (*higher self*) que le permita abrirse a una comunión íntima con la realidad superior. Su creatividad se asienta en la aptitud a no formar más que uno con el conjunto, vibrando con las fuerzas que están en su origen. Ohwon se somete a la acción de las fuerzas de la naturaleza para que susciten en él modalidades idénticas, que plasmará después en el papel. Como esto constituye la esencia de su trabajo, el artista actúa en armonía con un contexto del que forma parte y no únicamente movido por su propia voluntad.

Si se transpone esto a la empresa es porque está en armonía con el mercado, hasta el punto de no distinguirse de él y no apartarse por considerarse como algo exterior, ya que aprovecha su energía y permanece en el ámbito de la satisfacción de las necesidades. Por el contrario, la distinción localizada es un factor de lentitud en la relación y, además, conlleva la no movilización y el no aprovechamiento de la energía y la inteligencia tácita contenidas en un contexto envolvente. Cierta falta de diferenciación hace posible el mantenimiento en una situación de disponibilidad flexible y orientada hacia las señales que, en el crisol comunitario del *ba,* pueden transformarse primero en información y luego en conocimiento(19). El tipo de ?reacciones? del entorno depende en gran parte de la aptitud y las disposiciones de los actores. Cuando se crea algo, se contribuye enérgicamente a su existencia y la percepción de lo que está alrededor merma como consecuencia de una concentración más o menos excluyente en la creación. Por ello, al margen del esfuerzo por mantenerse en una vigilia orientada, de la precisión racional y de las bases de datos, el espacio indiferenciado y la sensibilidad deben desempeñar plenamente su papel para no limitar la percepción de las que son aún meras posibilidades. «El tener una idea implica la existencia de una elección previa y un prejuicio, y por lo tanto que parte de la realidad ha quedado en la sombra. Supone el

Fundación Telefónica
Telefónica

desarrollo de un pensamiento que sólo toma en cuenta una parte y, por consiguiente, es parcial (?) el sabio no tiene normas ni principios, está dispuesto a hacer una cosa o la otra, según el momento. Tiene la capacidad de actuar en el momento oportuno y de acuerdo con lo que requiere la situación».(20) Para Noboru Konno ocurre lo mismo con el fracaso ¡que se convoca con sólo pensar en él! ?El entorno sólo es infernal en la medida en el que el infierno está en uno, ya que entonces se forma parte de él?. La opción por una actitud de disponibilidad, abierta y sin a priori es uno de los requisitos para una receptividad aguda.

Ya que el ciclo de las transformaciones no tiene fin, el tiempo no se puede parar, como tampoco es posible detener el agua del río con la mano. Pasa lo mismo con la información, cuyo valor estratégico radica más en el flujo y en el ?devenir? que en las existencias inmovilizadas. «Cuando la guarda bajo llave, usted se envenena, como cuando un cáncer se desarrolla. No hay que matarse por guardar información»(21). La pretensión de retenerla, impedir que fluya y se intercambie(22) resulta vana y, además, implica objetivamente que uno se condena a une percepción limitada(23). La filosofía del *ba* contrasta con la idea de una creación de conocimiento fuera del terreno y el contexto, individual, autónoma y sin interacciones humanas. Por el contrario, es un proceso dinámico y abierto, que supera los límites del individuo o la empresa y se concreta en una ?plataforma?, en la que el uso de un mismo y común lenguaje está al servicio de objetivos comunitarios y congregadores dentro de una síntesis superior. Este espacio por compartir, establecido sobre un ?frente de conocimiento útil?, funciona con recursos humanos, que refuerzan y optimizan las tecnologías de la información y la comunicación. El *ba,* fluido y sin fronteras, se modifica según los participantes, no está vinculado exclusivamente a la historia ni a los límites espaciales de una organización, pero lo gobierna la noción de proyecto. Por ello, es la propia organización de la empresa la que tiene que adecuarse. «La Sociedad de la Información es un tipo de organización, en la que la creación, el tratamiento y la transmisión se convierten en las fuentes de productividad y saber, a través de la aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación a la creación, el tratamiento y la transmisión de la información en bucles de retroacción acumulativos» (Castells, 1998).

El programa Human Health Care, del Grupo Eisai

El grupo farmacéutico Eisai(24) ha izado la creación de conocimiento al nivel de una auténtica filosofía de la gestión de empresas, lo que le ha llevado a interrogarse sobre la justificación de su existencia como empresa y a redefinir estratégicamente su misión. Con los valores de su programa Human Health Care (HHC) como brújula, Eisai no sólo moviliza su propio potencial, sino que se pone al servicio de un proyecto global de cuidado de la salud de las personas y se asocia con ellas en el marco de un *ba* generador de nuevo conocimiento. El programa HHC se convierte así en el director de orquesta de una ?comunidad estratégica de conocimiento? que confunde el grupo y los enfermos en una sinergia de esfuerzo cooperativo.

Eisai considera que los conocimientos y las competencias científicas, médicas e industriales de que dispone, por ser suyos, son ?parciales? en relación con una necesidad y razón de ser superior, la del cuidado y salud para la sociedad en su conjunto, que queda asimilada aquí a un entorno envolvente. Para asumir plenamente esta misión, necesita otras formas de

Fundación Telefónica
Telefónica

conocimiento y otras competencias, ¡y resulta que éstas se encuentran? en los pacientes y en su contexto familiar y sanitario! La valoración que hacen los enfermos (y sus allegados) de sus afecciones constituye una fuente de conocimiento esencial, que se convierte en estratégico cuando se lo relaciona con las competencias y los frentes de investigación de Eisai. El conocimiento que tienen los pacientes de su enfermedad hunde sus raíces en su experiencia diaria, sus ritmos, sus dificultades y sus observaciones personales. Una competencia científica altiva, soberana, aislada y exclusiva no basta para cumplir la misión en condiciones óptimas de celeridad y sinergia. Una distinción que especifica y aísla, por un lado, los espacios y los tiempos de la consideración de la enfermedad en el terreno, y por otro, los de la investigación, retrasa lo que quizás pueda denominarse ?transacciones?. Para componer y articularse con la energía de la demanda, la investigación científica en Eisai se acerca lo más posible a los pacientes y los lugares donde les hacen las curas. Esta interacción creativa genera el conocimiento de lo que debe hacerse y de cómo hacerlo. Lo que significa que los investigadores del grupo ya no privatizan necesidades, mediante su apropiación exclusiva so pretexto de su alta competencia, por lo demás indiscutible, sino que contribuyen a las soluciones dentro de un movimiento de conjunto, que tiene como brújula los valores Human Health Care. Provistos de sus competencias y conocimientos, comparten un esfuerzo conjunto con los enfermos, en vez de centrarse únicamente en la enfermedad.

El conocimiento que tienen los pacientes, sus familiares y los distintos actores de su entorno es a menudo tácito e individual, silencioso y no formulado. Para la creación de condiciones favorables a su exteriorización se establece un *ba,* una ?comunidad estratégica de conocimiento?, que reúne los conocimientos locales o parciales, tanto de Eisai como de los enfermos, dentro del mismo esfuerzo global. Interviene aquí el método SECI, en el que la empatía participa de la fase inicial, en la que se exterioriza el conocimiento tácito en un clima de confianza, sin que éste adquiera ya la forma de un conocimiento formulado, validado u organizado. Mediante una auténtica atención y a través de las curas efectivas y concretas que hace el personal de Eisai en una situación real(25), se crean las condiciones necesarias para que este conocimiento tácito aflore en su propio entorno. Esta relación brinda al personal de Eisai la posibilidad de percibir, con sus sentidos, los ritmos, las dificultades y los temores de los enfermos, a imagen de la comunicación desde el *hara* hacia el *hara* en la enseñanza de los maestros en Japón(26). «We are Ladies and Gentlemen serving other Ladies and Gentlemen», se profesa en Eisai. Para sustentar la filosofía del HHC, se ha elaborado un sistema de recompensas muy sofisticado y ritualizado, según el cual se premian, cada año, a los miembros de cualquier sector que se haya destacado por su notable contribución al desarrollo de los conocimientos y a la mejora de los resultados del grupo. Se fomenta la práctica del intercambio, la escucha y los cruces fértiles entre departamentos del grupo, así como la confrontación entre enfoques y modos de trabajar. Se combate la viscosidad en los flujos de información entre los distintos departamentos. Los contactos y las relaciones que el personal mantiene con el exterior son objeto de fichas que circulan dentro del grupo. Éstas alimentan bases de datos a las que se puede acceder directamente a través de una *intranet* y cualquier persona que consulta una información puede evaluarla y calificarla con la correspondiente nota. Esta investigación siempre en movimiento, cuyo objetivo es la creación de conocimiento, se traduce también en unas formaciones internas transversales y en operaciones de *benchmarking* con las empresas que destacan por la satisfacción del cliente. La comparación con las mejores es una fuente de aprendizaje y progreso.

Fundación Telefónica
Telefónica

Cualquier ?comunidad estratégica de conocimiento? está basada en la entrega personal, lo que conlleva la existencia de círculos virtuosos de intercambio sistemático de información. No se trata en absoluto de una especie de agujero negro que paraliza una dinámica y la absorbe, y de la cual ya nada sale. La mejora, difusión y creación de conocimiento que resultan de tales prácticas tienen como consecuencia para los actores participantes un aumento de la libertad de acción de cada uno. El grupo Eisai ayuda a los médicos a mejorar su trabajo con la organización de sesiones de formación y la gestión de un centro de llamadas gratuitas ¡que permanece abierto los trescientos sesenta y cinco días del año!(27). Los pacientes que padecen la enfermedad de Alzheimer disponen de una página *web* a la que se tiene acceso en Japón. A propuesta de Eisai, se ha organizado un ciclo de conferencias públicas sobre esta enfermedad degenerativa y se participa activamente en el día anual que le está dedicado. Tales prácticas contribuyen a la creación y la alimentación de un *ba* que congrega a todos los que, por una razón u otra, formen parte o no de Eisai(28), se interesan por el tema y por la mejora de los conocimientos y el tratamiento de la enfermedad. Las solicitudes de información son valiosas y se tratan aparte, al igual que las opiniones, pareceres y comentarios de pacientes y enfermeros. Tanto las preguntas que quedan sin respuestas como las dificultades de establecer un diagnóstico tienen una importancia crucial, por la información que proporcionan sobre los frentes de conocimiento. Se da cuenta sistemática y pormenorizadamente de las perspectivas desde las que se enfoca el tema y se comparten los datos a través de una gestión por proyecto, en la que la interacción entre las partes implicadas es fundamental. La circulación prosigue hasta que se llegue a nuevas etapas cualitativas o cognitivas, mientras las Tecnologías de la Información y la Comunicación optimizan el tratamiento y la disponibilidad de los datos.

En el caso concreto del miedo de los pacientes a la endoscopia, Eisai aplicó el esquema de las cuatro etapas de Ikujiro Nonaka (SECI). La fase de socialización (1) del conocimiento tácito se realizó entre los médicos, investigadores y psicólogos interesados. Se hizo circular entre ellos un cuestionario destinado a determinar el estado de sus conocimientos y a conocer sus preguntas e hipótesis. La exteriorización (2) de este conocimiento posibilitó la elaboración de un segundo cuestionario, destinado esta vez a los pacientes. Lo acompañaron sesiones de sensibilización y la edición de un folleto con explicaciones sobre la naturaleza, las condiciones, el objetivo y la importancia de la endoscopia. Con lo que un acto localizado y bastante mal vivido por los pacientes cobraba sentido en relación con la dimensión global del diagnóstico y el tratamiento. Se enriqueció así el conocimiento de los enfermos. Se combinaron (3) y analizaron los resultados de los dos cuestionarios y se comunicaron los resultados en nuevas sesiones de formación. Con la fase de asimilación (4), tanto los médicos como los pacientes llegaron a ser más conscientes del interés y la necesidad de la endoscopia y su uso se ?fluidificó?. El proceso contribuyó a la flexibilización de las reticencias y también al desarrollo del conocimiento de los temores de los pacientes, como consecuencia de su expresión y consideración. Con la comprensión cabal de las ventajas del recurso a la endoscopia, se vencieron algunos temores. Este movimiento hacia el conocimiento transformó a los actores implicados y fue beneficioso para todos: pacientes, médicos y científicos.

Al tomar en cuenta el conocimiento tácito de médicos y científicos, y al favorecer su emergencia y cultivo colectivo, se crearon las condiciones para que los pacientes revelasen sus miedos y desconocimientos. La disponibilidad de expertos que no se consideraban como los dueños exclusivos y privativos de un conocimiento ejercido desde lo alto del magisterio

Fundación Telefónica
Telefónica

soberano y aislado de su competencia profesional inspiró confianza a los pacientes y posibilitó mejoras cualitativas. En este caso concreto, el proceso de creación de conocimiento fue el resultado de una relación dialéctica. Los médicos evaluaron las causas del miedo a la endoscopia con los enfermos y encontraron con ellos un método satisfactorio. En el *ba,* la distinción entre sujeto y objeto desaparece en un movimiento informativo que está orientado hacia la búsqueda comunitaria de una solución. Aunque al principio no había en él conocimiento explícito y útil, los interrogantes compartidos y la aplicación del método SECI hicieron posible que elementos dispersos de conocimiento tácito se manifestasen, se socializasen, se intercambiasen y se combinasen para generar un conocimiento operativo. La corrección del movimiento creó el conocimiento. El programa HHC produce las condiciones de una auténtica armonía operativa, en el sentido que le otorga John Boyd(29). Cada agente comparte la visión y el proyecto, y dispone de un margen de maniobra para tomar decisiones, con lo que puede actuar según la información que capta, trata y transmite. En Eisai, la filosofía y los valores HHC desempeñan el papel de brújula, referencia y sistema de evaluación para el conjunto del personal, tanto en su propia gestión como en sus actividades relacionales dentro y fuera del grupo. Quieren ser una argamasa dinámica que polariza las energías en una dirección común y confiere sentido (global) a la acción de cada uno (local) de los agentes, que ya son capaces de medir no sólo su propia prestación, sino también la de los demás, tomando como patrón los valores HHC.

Conclusión provisional

El modo de funcionamiento en una ?comunidad estratégica de conocimiento? tiende a flexibilizar y hasta desdibujar los límites físicos de la organización, en beneficio de proyectos en colaboración, en los que entran en sinergia otros actores y otras competencias y fuentes de información en un frente de creación de conocimiento operativo. Esta porosidad dinámica de la empresa es uno de los requisitos para su agilidad estratégica(30) en el mundo imprevisible y altamente competitivo de la sociedad del conocimiento. Con ello, la dimensión temporal y el ritmo prevalecen sobre el modo de funcionamiento espacial, que es ?lento? en lo que respecta a los flujos y el tratamiento, y además ?limitado? en cuanto al espectro de la movilización interna de los recursos disponibles. Como consecuencia de la diferenciación de los espacios y la relativa falta de comunicación entre ellos, tienden a quedar encerrados en la sola consideración de los valores de un funcionamiento local especializado: en la investigación, el *marketing*, la gestión de las existencias, los tratamientos? en detrimento de una misión global (social) que confiere sentido y hace entrar en una dinámica de intercambios creativos. El principio de comunidad se despliega más allá de la organización y polariza energías dentro de un medio favorable, un ambiente en el que surgen preguntas, lo que está vivido como una tensión hacia el conocimiento.

Esta comunidad es estratégica por la existencia de un proyecto que la estructura y articula. Le son del todo aplicables los principios claves (Fayard, 2000) de la estrategia, es decir, la búsqueda de la libertad de acción y la optimización de los recursos disponibles según el principio de economía. En la sociedad de la información abierta, en la que, de acuerdo con los términos empleados por Manuel Castells (1998), la información es a la vez la materia prima, el agente de la transformación y el producto final, el concepto japonés de *ba* tiene el mérito y la

Fundación Telefónica
Telefónica

ventaja de designar condiciones humanas, de organización y de relación, en las que se enmarcan de forma dinámica las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Queda ahora por poner a prueba el concepto de ?comunidad estratégica de conocimiento? a través de los estudios de caso existentes, y también hay que seguir con las experimentaciones para lograr métodos cuya aplicación se ajuste a organizaciones situadas fuera del contexto cultural japonés.

Bibliografía

BOYD, J.: «*On creation and destruction*», disponible en la web: www.belisarius.com.

CASTELLS, M.: *La société en réseaux*, Fayard, París, 1998.

DAVENPORT, T. H. y PRUSAK, L.: *Information Ecology. Mastering the Information and Knowledge Management*, Oxford University Press, Nueva York / Oxford, 1997.

FACHINELLI, A.-C.: «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 doctoral en Ciencias de la Información y la Comunicación, Universidad de Poitiers, 2002.

FADOK, D. S.: *La paralysie stratégique par la puissance aérienne : John Boyd et John Warden*, ICS, FEDN, Armée de l?Air, París, 1998.

FAYARD, P.: *La maîtrise de l?interaction. L?information et la communication dans la stratégie*, Zéro Heure Editions Culturelles, París, 2000.

?: «Culture stratégique et technologies de l?interaction. La voie japonaise de la création du savoir», informe de la Embajada de Francia en Japón, abril de 2002;accesible en el sitio *web* de la Agence pour le Développement de l?Information Technologique (www.adit.fr).

?: *Comprendre et appliquer Sun Tzu. Sagesse de la pensée stratégique chinoise*, Ellipse Paris, París, 2003.

FUMIKATSU, T.: *Management based on Nature?s Wisdom*, Tokio, 2001.

JAVARY, C. J.-D. y FAURE, P.: *Yi Jing. Le livre des changements*, Albin Michel, París, 2002.

JULLIEN, F.: *Traité de l?efficacité*, Grasset, París, 1996.

KIKAWADA, K.: *Knowledge Dynamic Initiative,* Fuji-Xerox (documento interno), Tokio, 2000.

MISHIMA, Y.: *Le Japon moderne et l?éthique samouraï*, Arcades Gallimard, París, 1985.

Fundación Telefónica
Telefónica

MOINET, N. y FAYARD, P.: «Quand le réseau *est* stratégie: le cas du technoglobalismo japonais», *Echanges*, Institut Français de Gestion, París, 1994.

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

NISHIDA, K.: *An Inquiry into the Good*, CT, Yale University Press, New Heaven, 1990. Versión francesa: *Logique du lieu et vision religieuse du monde*, Ed. Osiris, 1999.

NONAKA, I.: «The Concept of ?Ba?: Building a Foundation for Knowledge Creation», *California Management Review*, Vol. 40, núm. 3, primavera de 1998.

NONAKA, I. y TEECE, D. (codirectores): *Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization*, Sage Publication, Londres / Thousand Oaks / Nueva Delhi, 2001.

SOCIETE FRANCO-JAPONAISE DES TECHNOLOGIES INDUSTRIELLES : *Les chemins du savoir au Japon*, París, 2000.

TSUYUKI, E.: «Collective Creativity based on ?*Ba?* Theory», disponible en la web: www.stratego.tv (febrero 2002).

?: «*Ba* and Knowledge Creation», tesis doctoral dirigida por I. Nonaka, Hitotsubashi University, Tokio, 2003.

Fundación Telefónica
Telefónica