

Creación de conocimiento a la japonesa

Ikujiro Nonaka recomienda una serie de pasos que ayudan a instituir un entorno más fértil para crear conocimiento a partir del concepto japonés del *ba*.



1 de julio de 2012

Por [Ikujiro Nonaka](#)

El devastador tsunami que golpeó Japón el 11 de marzo de 2011 demostró que todo conocimiento, por pequeño que sea, puede salvar vidas.

Aunque el desastre se saldó con miles de muertos, apenas fallecieron cinco de los 2.900 estudiantes de primaria y secundaria del distrito escolar de Kamaishi, que también se habrían salvado de no haberse ido antes a casa ese día.

Expertos locales llevaban años realizando simulacros de emergencia en 14 colegios del distrito, durante los cuales los estudiantes ensayaban qué hacer en caso de una catástrofe natural. Las lecciones se integraron en varias asignaturas, como el cálculo de la velocidad de un tsunami en la clase de matemáticas o la validez ética de correr montaña arriba para salvarse en lugar de ir a casa a buscar a la familia, un impulso bienintencionado pero que históricamente ha causado más víctimas.

Cuando se enfrentaron a la catástrofe de verdad, los chavales, bien entrenados, hicieron buenas las lecciones recibidas. Uno de doce años recordaba: “Estaba preocupado por mi casa y mi familia, pero corrí hacia un lugar elevado sin pensármelo”.

Los colegiales también se ayudaron entre ellos sin pensárselo dos veces. Cuando vieron que el sistema de megafonía no funcionaba, los mayores instintivamente cogieron de la mano a sus compañeros más pequeños y los llevaron hasta un lugar seguro.

La preparación de los niños incluso sorprendió al instructor. “Les he repetido una y otra vez en clase que quizá viviríamos un tsunami inusualmente brutal”. La huida de los chavales montaña arriba, a más de dos kilómetros del peligro, les valió este comentario: “Estoy orgulloso porque tomaron ellos solos las decisiones que salvaron su vida”.

Este ejemplo ilustra lo que denomino “conversión de lo ordinario en extraordinario”. Contiene verdades importantes sobre el funcionamiento del conocimiento humano, que es tanto una experimentación previa en carne propia como pensamiento lógico y analítico. La práctica de lidiar con cada situación que nos encontramos sirve para arraigar el conocimiento en nuestro interior, de modo que ante nuevas circunstancias, o incluso crisis, podemos actuar con resolución, sin pánico ni miedo.

En 1995 escribí junto con Hirotaka Takeuchi un libro seminal sobre el proceso de creación del conocimiento, basado en métodos introducidos en los años ochenta y noventa por empresas japonesas ([The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics](#)

[of innovation](#)). Mi argumento sigue siendo el mismo: la dirección estratégica ha hecho demasiado hincapié en el pensamiento lógico y analítico, centrándose casi exclusivamente en la adquisición, acumulación y utilización del conocimiento ya existente, sobre todo en los niveles superiores de la organización, en detrimento del proceso de creación de conocimiento.

En los últimos años hemos visto un interés renovado por las teorías de la creación del conocimiento organizacional. El mundo de los negocios está experimentando un cambio radical en su apuesta por formas más colaborativas de aprendizaje e innovación abierta. Las empresas buscan mejorar la adquisición de nuevos conocimientos, vistos como una fuente fundamental de creación de valor y ventaja competitiva. Como dice Toshifumi Suzuki, director de 7 Eleven Japón, el mundo actual, en el que las necesidades de los clientes son tan diversas y cambian tan rápidamente, exige otras formas de pensar y hacer negocios.

Este artículo bebe de la investigación que durante años he dedicado a las empresas japonesas. Sigue a un seminario sobre la creación del conocimiento organizacional que impartí en el IESE, y la fundación del [Nonaka Institute of Knowledge](#).

Expongo aquí una serie de pasos que las empresas y sus líderes pueden dar para instituir un entorno más fértil y crear conocimiento.

La práctica crea conocimiento

Nosotros, al igual que el mundo, estamos en constante movimiento, por lo que nuestra identificación con los demás y la forma de percibir lo que nos rodea cambia según las circunstancias.

Igualmente, la formulación del *management* no emerge de un análisis basado en reglas universales, sino de prácticas ideadas para abordar los problemas concretos de cada firma. Es más un arte u oficio que una ciencia, pues se basa en la perspicacia, la visión y la intuición, y depende de la experiencia.

En nuestro libro *La organización creadora de conocimiento*, Takeuchi y yo sosteníamos que el conocimiento se crea a partir de la constante interacción entre el conocimiento tácito, que es intuitivo, ambiguo y no lineal, y el explícito, recogido en manuales, analizado y enseñado.

Una organización desarrolla conocimiento en un proceso de cuatro fases: socialización, externalización, combinación e interiorización. Es decir, el conocimiento tácito que poseemos

lo externalizamos y transformamos en conocimiento explícito para compartirlo con los demás, quienes lo enriquecen después con sus puntos de vista individuales y se convierte así en conocimiento nuevo. Como tal, más rico y subjetivo, lo vuelven a interiorizar un gran número de personas, pasando a ser el punto de partida de un nuevo ciclo de creación de conocimiento.

El caldo de cultivo de la interacción creativa

Al contrario de lo que postulan algunas teorías, el conocimiento no aparece por generación espontánea. Necesita un lugar o contexto que permita el intercambio y la interpretación de información para darle sentido y convertirse en conocimiento. En Japón a ese espacio lo llamamos *ba*.

La noción de *ba*, literalmente *lugar, espacio o terreno*, tiene su origen en el concepto de *basho* definido por el filósofo japonés Nishida Kitaro y refinado después por Hiroshi Shimizu. Como caldo de cultivo de ideas, el *ba* es un contenedor temporal para la interacción creativa, un espacio común donde surgen relaciones entre las personas y entre estas y su entorno.

Aunque resulte más fácil imaginárselo como un espacio físico, al modo de una oficina o sala de reuniones, el *ba* debe entenderse como un estado multinivel en el que se producen interacciones en momentos y lugares específicos. Así, incluye grupos de trabajo, equipos de proyecto, círculos informales y encuentros temporales; espacios virtuales como grupos de correo electrónico y redes sociales, y contactos de primera mano con los clientes. Su característica más importante es que todos los participantes comparten y crean relaciones “aquí y ahora”.

La importancia de la “cohabitación”

Pongamos un ejemplo. A finales de los años noventa, la panadería industrial Takaki decidió mejorar sus procesos de fabricación. Pero antes de tomar una decisión, los directivos pidieron asesoramiento a Mayekawa, la empresa que les había suministrado casi todos sus sistemas originales desde los años sesenta.

Aunque Mayekawa ya poseía un gran conocimiento del proceso de amasado, creyeron conveniente entender todo el proceso de fabricación de pan para asesorar mejor a Takaki. Así que cuatro divisiones independientes del grupo de alimentos de Mayekawa enviaron ingenieros a la fábrica de Takaki para que aprendieran a hacer pan.

Al “cohabitar” con Takaki, los equipos interfuncionales de Mayekawa pudieron identificar la causa primordial de las ineficiencias de fabricación: el complicado proceso de ventas y envío a los clientes de Takaki creaba problemas en la línea de producción.

Muy pronto se hizo evidente que, por sí sola, la introducción de mejoras en la fábrica no resolvería esos problemas, sino que era necesaria una revisión completa de todos los procesos. Gracias al apoyo sin reservas de los altos directivos de Takaki, se acometieron rápidamente los cambios oportunos.

El resultado fue un sistema de producción totalmente nuevo que permitió a Takaki dirigir sus panaderías mayoristas y minoristas de una manera mucho más flexible e integrada. No solo se mejoró el proceso de la fabricación de pan, sino que se consiguió que supiera mejor y se aumentó la eficiencia de muchos otros procesos.

La alianza entre ambas empresas, no por temporal menos fructífera, fue lo que permitió esa transformación. Tal grado de colaboración permitió a los participantes compartir contextos y conocimientos propios, aprender juntos y, a través de su interacción, alcanzar nuevos sentidos y crear un conocimiento que fue mutuamente beneficioso. Eso es exactamente el *ba*.

Cercanía con el cliente

Otro factor clave fue la orientación al cliente de Mayekawa, no solo el inmediato (Takaki), sino el de este último, es decir, el comprador final.

Esta cercanía al cliente fue posible por la versatilidad organizativa de Mayekawa, formada por muchas entidades pequeñas e independientes conocidas como *doppo*. Cada *doppo* emplea de diez a quince personas y sirve a una región o mercado específicos.

La razón de ser de esta estructura es situar la toma de decisiones allí donde se encuentran el conocimiento y la información relevantes. Al crear una organización que aprovecha el conocimiento y las ideas de todos los empleados, no solo los de la alta dirección, se aumentan la sensibilidad del entorno y la innovación emprendedora.

Cada *doppo* es autosuficiente y responsable de su propio negocio. Gestiona todas sus funciones, desde diseño, instalación, ventas, marketing y mantenimiento hasta contabilidad y gestión del personal. También elabora sus propios informes financieros.

Esta autonomía y autosuficiencia no significa que los *doppo* estén aislados, sino todo lo contrario: suelen trabajar juntos y a veces forman grupos, por sector o región, en los que comparten información y tecnologías y complementan las distintas aportaciones a un proyecto que es demasiado grande para uno solo al tiempo que cada cual retiene su singularidad.

Salir de uno mismo para encontrarse

En Mayekawa el *ba* es como un mundo que surge cuando las personas “se abren las unas a las otras para profundizar su relación... Abrirse quiere decir salirse de uno mismo, y cuanto más lo hagas, más capaz serás de aprehender el *ba*”.

Esta noción filosófica de “salirse de uno mismo para encontrarse” no consiste simplemente en despojarse de ideas preconcebidas y sesgos para percibir más claramente la realidad. Se trata de superar nuestro egocentrismo para vernos a nosotros mismos en función de las relaciones que tenemos con los demás, sobre todo los clientes.

Esta premisa ha ayudado a transformar Mayekawa, que ha pasado de proveer productos y partes físicas a soluciones totales, innovaciones creadas a través de un proceso de estrecha interacción con el cliente y el entorno.

La empresa anima a sus empleados a salir de la oficina y pasar un tiempo en las fábricas. Después de todo, las necesidades de los clientes y las soluciones a sus problemas no son tan claras ni tan fáciles de determinar. Un directivo explicaba: “Los propios clientes no saben lo que quieren... No es hasta que hablamos con ellos muchas veces o pasamos tiempo en sus fábricas cuando entendemos sus problemas”.

Este modelo de “cohabitación” es esencial para identificar las respuestas adecuadas entre la compleja y borrosa realidad.

La globalización del *ba*

Mayekawa no es más que una de las muchas empresas japonesas que exportan estas prácticas basadas en el *ba* a través de sus negocios con clientes europeos y norteamericanos. 7 Eleven Japón y la tienda de artículos de diseño Muji son dos ejemplos cuya internacionalización se ha caracterizado por un diálogo continuo y una estrecha colaboración con sus socios, así como por el intercambio y la síntesis de conocimiento sobre

producción, mercado y clientes. Del mismo modo, el éxito de Canon y Toyota se debe en gran medida a la capacidad de sus líderes para derribar las barreras entre divisiones y crear un *ba* donde florecen nuevas ideas y conocimientos.

La práctica de fomentar la comunicación y colaboración entre divisiones, así como de entornos abiertos donde las opiniones e ideas fluyen, se intercambian y se trabaja en ellas libremente no es ajena a Occidente, cuyas empresas buscan cada vez más adquirir, utilizar y crear recursos de conocimiento. En general, las firmas europeas y norteamericanas se han aprestado a integrar la gestión del conocimiento como una parte esencial de su negocio. Pero son las que operan en sectores que evolucionan rápidamente y exigen una innovación continua, como las tecnológicas, las que más aprecian el valor del conocimiento tácito y adoptan una visión más integral de la gestión del conocimiento.

De todas formas, las empresas occidentales tienden a volcarse en el conocimiento explícito, el que ya está disponible para su uso compartido. También suelen centralizar el proceso de creación de conocimiento, con lo cual pasan por alto la vertiente espontánea de la creatividad.

Seis pasos para la creación del *ba*

¿Qué pueden hacer para instituir un entorno más propicio para el conocimiento y más fluido?
¿Cómo generar estructuras orgánicas de *ba* que les permitan interactuar entre sí y optimizar su potencial de creación de conocimiento?

El *ba* no cristaliza simplemente porque alguien aporte el espacio y reúna a la gente. Para que sea un lugar donde realmente se cree conocimiento, las empresas deben cumplir estas seis condiciones.

1. CAPACIDADES DE AUTO ORGANIZACIÓN. El *ba* debe autoorganizarse y tener su propia intención, dirección y misión. La visión del conocimiento de una firma puede marcar esa dirección, pero cada *ba* ha de definir sus propios objetivos de trabajo y misión. Solo entonces se sintetizarán las intenciones individuales de forma que la intención del *ba* pase a ser la de todos y cada uno de los participantes.

Para lograrlo, los mandos intermedios deben situarse en el centro de este proceso y garantizar que cada uno de los *ba* de su responsabilidad esté lo bastante autoorganizado.

Sin una autonomía y autoorganización suficientes, las unidades de negocio terminan

dependiendo completamente de la alta dirección. ¿El resultado? Una reducción significativa o la pérdida total del potencial de creación de conocimiento de la empresa.

2. UN SENTIDO DE PROPÓSITO COMPARTIDO. La existencia de un conocimiento tácito y subjetivo y de unos valores comunes ayuda a crear un sentido de la misión igualmente compartido. Gracias a ello, las relaciones se liberan de pre - juicios y son empáticas, por lo que los participantes crean un espacio de sentido compartido que trasciende la subjetividad individual.

Es crucial, porque si los contextos y su evolución no se comparten en el *ba*, las personas los observarán desde su punto de vista egocéntrico y no se reposicionarán en función de su relación con los demás.

3. SÍNTESIS DE LOS DISTINTOS TIPOS DE CONOCIMIENTO. No basta con aglutinarlo todo en un lugar para poner en marcha la creación de conocimiento. Esto solo cristalizará en un *ba* que promueva la interacción simultánea y espontánea de las partes y del todo. Es la síntesis de los puntos de vista subjetivos lo que crea conocimiento, enriquecido por un crisol de contextos y perspectivas.

4. COMPROMISO DE LOS PARTICIPANTES. El conocimiento se crea cuando los participantes del *ba* se comprometen con los objetivos, se implican por voluntad propia en los eventos y actividades y aportan su tiempo y energía. Para ello, el *ba* necesita un proceso de comprensión, confianza y respeto mutuos, así como percepciones compartidas y empatía.

Este compromiso es parecido a lo que el profesor Michael Polanyi formuló en su libro *Personal Knowledge* en 1958. Polanyi sostenía que la base de la creación de conocimiento eran la interacción y la actividad humanas, que son también la fuerza motriz del *ba*.

Si el conocimiento tácito arraigado en cada uno de los empleados es la fuente de la sostenibilidad de la ventaja competitiva de una empresa, cuando este conocimiento se acumula resulta sumamente valioso. Sin embargo, a veces optamos por no compartir nuestro *know-how* con otros.

Para contrarrestar esta tendencia hay que dotar a los participantes de cierta sensación de seguridad. Cuanto más se cultive la confianza, una relación de aprecio mutuo y un compromiso compartido, más *ba* se generará.

5. PERMEABILIDAD. Como las posibilidades de expandir contextos son ilimitadas, cuando se busca compartir un contexto coherente es preciso que el *ba* esté circunscrito. Los líderes

deberían protegerlo de contextos externos para que desarrolle el suyo propio, sobre todo a la hora de crear el tipo de conocimiento que desborda las normas de la organización.

No obstante, esa circunscripción debe ser permeable para adaptarse a la naturaleza dinámica del *ba*, cuyo contexto compartido evoluciona constantemente a medida que entran y salen distintos participantes, y también para que los *ba* interactúen entre sí.

Un ejemplo: cuando Toyota lanzó la fase de desarrollo del coche híbrido Prius formó un pequeño grupo de estudio llamado G21 (Generación siglo XXI). Nombró como líder a un ejecutivo cuya red social incluía a las personas que tenían el conocimiento y las capacidades que requería el proyecto. Al mismo tiempo, optó por un desarrollo interno del vehículo. Esta decisión potenció el foco del grupo y su compromiso para explotar al máximo los recursos de conocimiento internos, mientras que el firme apoyo de la alta dirección garantizaba el acceso relativamente libre del equipo a dichos recursos.

Esto último es vital, pues corresponde a los altos directivos la responsabilidad de hallar y crear las conexiones entre los distintos *ba*.

6. LIDERAZGO ‘FRONÉTICO’. Liderar en una empresa que genera conocimiento no consiste en ejercer un control administrativo. Todo lo contrario, necesita ser flexible y repartido, siendo el contexto el que determina al líder.

Para que funcione el liderazgo en conocimiento, la clave es el mecanismo “medio-arriba-abajo”. Los mandos intermedios plasman la visión o el objetivo motriz en planes concretos, crean el *ba* y lideran el diálogo y la práctica. También son los centros neurálgicos de las redes a pequeña escala.

Según los estudios que he realizado en los últimos veinte años en Japón y otros países, los buenos líderes del *ba* son capaces de entender una situación y adaptarse rápidamente a ella. Es lo que Aristóteles denominó *frónesis*, un concepto similar a la sabiduría práctica o la prudencia.

Para forjar dicho carácter viene bien tener una amplia variedad de experiencias en todos los aspectos de la vida. Son especialmente importantes las estéticas, así como una cultura filosófica, histórica, literaria y artística, ya que permiten comprender mejor las situaciones históricas y sociales.

Las organizaciones pueden cultivar el liderazgo *fronético* proporcionando diversas experiencias de alta calidad como mecanismo de aprendizaje. El fin de las empresas y sus

empleados debe ser la búsqueda de la excelencia.

Para ser un líder *fronético* se necesitan las siguientes cualidades y capacidades:

- **Empatía.** Ser capaz de entender y empatizar con los demás para movilizar a los empleados, además de anticiparse a lo que valoran los clientes. Los líderes *fronéticos* saben captar las emociones ajenas y vislumbrar las consecuencias tanto de sus acciones como de las ajenas. Es una cualidad esencial para crear y gestionar contextos en constante evolución.
- **Generosidad.** Implicarse y cultivar el espíritu de compartir entre los empleados y demás ejecutivos. Para crear el *ba* hay que cultivar elementos del capital social como el aprecio, el afecto, la confianza y la sensación de seguridad.
- **Adaptabilidad.** Una empresa creadora de conocimiento ha de ser capaz de actuar con prontitud ante los distintos *ba* que van surgiendo y desapareciendo con el tiempo, tanto dentro como fuera de la organización. Esta capacidad de cambio sería imposible en una firma de liderazgo fijo. Como el conocimiento se crea a través de una serie de interacciones dinámicas con el entorno, el líder debe ser capaz de fomentarlas y gestionarlas según las circunstancias.
- **Visión general.** Al reconocer una situación determinada y captar su esencia, el líder puede imaginar un futuro y tomar las medidas necesarias para materializarlo. Para lograrlo, debe ser capaz de ver simultáneamente los niveles micro y macro. Otros atributos esenciales de la *frónesis* son una gran sensibilidad hacia los cambios que se producen a diario y la capacidad de entender las implicaciones de esos cambios en el panorama general.
- **Poder político.** No basta con captar la esencia, compartirla y transmitirla, hay que saber galvanizar a la gente, combinando y sintetizando el conocimiento y los esfuerzos de todos en pos del objetivo.

Fujio Mitarai, de Canon, ejerció ese poder político para transformar las operaciones de la empresa. Al mantener una comunicación fluida con la primera línea y a los empleados unidos, pudo echar abajo las barreras que se alzaban entre las divisiones, reducir inventario, sincronizar la I+D con los departamentos de producción y ventas y sacar a Canon de varios negocios no rentables.

En este sentido, la *frónesis* no es tanto un tipo de conocimiento como un modo de conocer y actuar vital para un buen liderazgo. Si la organización la cultiva en todos los niveles, fomentará el reparto del liderazgo entre las personas y los procesos, lo cual agiliza la creación de conocimiento.

Otra forma de ver la dirección de empresas

En definitiva, el *management* es un proceso por el que determinadas personas, dotadas de una acumulación única de experiencias, imaginan un futuro y después toman las medidas necesarias para hacerlo realidad.

“En este proceso es importante dar un salto e imaginarnos cómo queremos ser en el futuro”, puntualizaba el director del laboratorio de investigación de Mayekawa. “Dar ese salto significa liberarnos de la manera convencional de ver y pensar y de la organización actual, su sistema y normas”.

Según este punto de vista, la empresa, como entidad, existe en el flujo de los cambios constantes y se trasciende a sí misma para crear un futuro. A diferencia de lo que las teorías tradicionales basadas en el conocimiento sostienen, las personas no existimos independientemente de nuestro prójimo y entorno, sino que somos la acumulación de nuestras experiencias únicas.

En lugar de “ser”, las empresas se encuentran en un estado continuo de “convertirse en”. Las compañías mencionadas en este artículo entendieron ese estado elevado del cambio como un proceso normal de las operaciones empresariales. Impulsarlo es la esencia del liderazgo *fronético* y las estructuras operacionales basadas en el *ba* que esas organizaciones han creado.

¿Hasta qué punto los directivos pueden aprender de la experiencia de estas empresas japonesas, construir su propio *ba* y encender en el futuro la mecha que crea nuevas ideas y conocimiento en su seno?

Cada vez más organizaciones de todo el mundo caen en la cuenta de que su supervivencia y éxito a largo plazo depende de su capacidad para crear, compartir y utilizar nuevos conocimientos. Y esta, a su vez, depende de la habilidad de la alta dirección para definir estructuras y objetivos organizacionales que promuevan la creación y transferencia de conocimiento.

Todo ello precisa una forma totalmente nueva de concebir y ejecutar el papel de la dirección de empresas. Bienvenidos a la “Escuela del conocimiento”.

Este artículo se publica en [IESE Insight 14 \(Tercer trimestre de 2012\)](#).

www.iese.edu/es/insight