

# Cultura estratégica y tecnologías de la interacción: el modelo japonés de creación de conocimiento\*

## *Strategic culture and interaction technologies: the Japanese model of knowledge creation*

**Pierre Fayard**

\* Este trabajo es el fruto de varias misiones de gestión del conocimiento llevadas a cabo por el Servicio de Ciencia y Tecnología de la Embajada de Francia en dicho país, entre los años 2000 y 2002. De una manera más amplia, este trabajo da cuenta de un eje de investigación centrado en las estrategias de información y comunicación, específicamente, en las relaciones de éstas con las culturas de la estrategia en el contexto de la revolución numérica. [Traducido del francés por Tania Arboleda y Fabiola Zepedas.]

Desde siempre, en Japón se ha considerado la información como un elemento central para su desarrollo económico. Esta continuidad se traduce hoy en la noción movilizadora de creación de conocimiento que corresponde a la versión japonesa de la gestión del conocimiento (*knowledge management*). Dicho concepto da lugar al surgimiento de prácticas que tienen por objetivo responder de manera positiva y original a la globalización de los intercambios en la llamada *sociedad de la información*. Estas innovaciones, que todavía se encuentran en su etapa de gestación, parecen perfilarse como el punto de apoyo de la expansión que la Casa del Japón ha estado viviendo desde comienzos del presente siglo. El artículo que se presenta a continuación pretende hacer una primera aproximación de este fenómeno, desde la perspectiva de la cultura de la estrategia japonesa.

Japan has always considered the information as an essential model for the economic development. This continuity has today become the mobilizing notion of knowledge creation which is the Japanese version of knowledge management. Such concept gives rise to practices addressed to positively and originally answer to the globalisation of exchanges in the called information society. This innovations, which are still in their gestation phase, seem to be the fulcrum of the expansion that the Japan House has been suffering since the beginning of this century. The following article tries to present a first approach to this phenomenon, from the culture of Japanese strategy perspective.

*Observando el movimiento de las carpas en el estanque, es que el sabio detecta la proximidad del temblor de tierra*

Al igual que las carpas que sienten en su piel los movimientos sísmicos desde el momento en que se están originando y los expresan a través de un comportamiento específico, las empresas japonesas educan y entrenan su sensibilidad con el fin de que no exista un espacio, tan fino como para que un cabello pueda ocuparlo, entre la detección de una amenaza o de una oportunidad por una parte, y la acción adecuada por la otra. La naturaleza violenta del archipiélago ha hecho que en situaciones extremas, el razonamiento pausado, lineal o causal sean vistos por la cultura japonesa como opciones menos adecuadas para poder sobrevivir. El tiempo del análisis todavía no se ha consumido cuando la destrucción ha culminado, el *tsunami* hecho erupción, la tierra se ha abierto, el volcán ha escupido lava o el sable ha degollado la cabeza del enemigo. Esta sensibilidad implica un trabajo cotidiano y jamás se le deberá confundir con una respuesta imprevista o el resultado de un esfuerzo imperecedero sobre el cual uno se pueda reposar. En Japón, tanto las modalidades de uso de las tecnologías de la información y la comunicación, como su acción en el contexto internacional, se inscriben dentro de esta orientación general en donde la cultura específica de la estrategia desempeña un papel determinante.

## **Fundamentos de la cultura estratégica**

Durante el siglo XVI de nuestra era, en su texto emblemático y fundamental de la cultura estratégica<sup>1</sup> japonesa, Tsunemoto Yamamoto<sup>2</sup> declara que al encontrarse frente al dilema extremo de la vida o la muerte, el guerrero, cuya prioridad sea salvarse, nunca podrá movilizar la totalidad de sus recursos. Al contrario, pensar en morir es la condición para lograr el compromiso total, la más grande entrega y así poder superar sus propias capacidades. Cuatro siglos más tarde, en su comentario de este texto, el novelista Yukio Mishima concluye que la muerte es una consejera y la mejor asistente en la senda de un samurai.<sup>2</sup>

Ya es bastante conocida la importancia que se le da al *budo*<sup>3</sup> en la gestión y el despliegue económico japonés. Tanto el obstáculo, la resistencia y el enemigo como las evoluciones y los impedimentos del entorno, lejos de ser ocultados o negados, representan, al contrario, una escuela de perfeccionamiento, un punto de apoyo para el progreso y el mejoramiento. Las trabas, las dificultades y los malos funcionamientos son identificados, estudiados y respetados porque en su ausencia ya no habrá senda posible, es decir, *do*.<sup>4</sup> Todo actor, ya sea individual o colectivo, es totalmente responsable de sus fracasos y sus logros sin considerar excusa o estado de ánimo algunos. Un estado de vigilancia permanente deriva de esta actitud. En la realidad de la excelencia japonesa a esto corresponde el lograr procesar la *señal débil*,<sup>5</sup> y la información para producir conocimiento estratégico.

En Japón, continuando con este tema con los escritos del chino Sun Tzu,<sup>6</sup> el combate no es más que la manifestación de lo que preexiste. Siendo más una traducción de los hechos que una prueba de la verdad manifiesta a plena luz del día, quién debe vivir y quién desaparecer. En otras palabras, el combate revela quién está en armonía con el entorno y quién no supo leer las condiciones impuestas por este y adaptarse en consecuencia. Esto implica para todo actor un trabajo constante de perfeccionamiento, anterior a toda acción tangible. He aquí una característica esencial del pensamiento *budo*. El verdadero Japón sería mucho más de lo que deja ver de sí mismo. *Sólo lo invisible es japonés*, respondía Yukio Mishima a Michael

Random,<sup>7</sup> cuando éste se sorprendía porque sólo veía muebles franceses en el apartamento del novelista. La competencia o el combate efectivo se sitúa por encima de la esfera de lo visible y de lo manifiesto. El procesamiento de la información participa plenamente en esta preparación. Los dispositivos de comunicación acoplados a bases de datos pueden acortar los ritmos, pero existe una manera aún más eficaz, resultado de una exigencia cotidiana.

Así como la sensibilidad de las carpas doradas las vuelve capaces de manifestar los signos que el sabio siente, el japonés se encuentra en la escuela perpetua de las condiciones cambiantes que se le imponen y que le dan la oportunidad de desarrollar su *do*, su senda. Las artes marciales, el arte floral o la ceremonia del té representan, entre otras, expresiones de ésta. El entrenamiento sin descanso educa la sensibilidad al punto de volverla *perfecta*.<sup>8</sup> Este estado de perfección, que para una mente occidental resulta imposible de alcanzar, se manifiesta, por tanto, en Japón en el estatus de *tesoro viviente*, de ser humano que en vida alcanza la perfección de un arte. Un artesano cuyo trabajo con la laca sea perfecto puede ser declarado tesoro viviente por el emperador. En la cultura japonesa, la perfección puede ser de este mundo, aquí y ahora. Ésta no se sitúa en una trascendencia, en un exceso o en una

hipotética vida más allá de la muerte.<sup>9</sup> Ella se logra cuando la voluntad del individuo deja de ser un obstáculo para el trabajo de la naturaleza, cuando ninguna viscosidad personal se interpone y disminuye la armonía natural. El maestro Ueshiba, creador del *aikido*, enseñaba a sus discípulos que aquel que se opusiera a él, se estaría oponiendo a la naturaleza misma. ¿Pero cómo oponerse a las leyes de la naturaleza? El maestro de *kyudo* Awaza, con quien Eugen Herrigel<sup>10</sup> se iniciaría en el tiro al arco, declararía que no era él quien armaba el arco y ajustaba la flecha que alcanzaba el corazón del blanco. Algo tiraba a través de él. La flecha estaba literalmente atraída por el blanco, ya que ella formaba uno sólo con este mucho antes que el tiro saliera. El gesto justo se manifestaba por sí mismo en la pureza de una transparencia del arquero con las condiciones del contexto. Un gesto natural y necesario sin

que voluntad personal alguna se interpusiera. Esta representación filosófica de la acción se aplica a la empresa japonesa que se esfuerza por aprehender lo antes posible las condiciones de los mercados con el fin de adaptarse y conformarse en ellos.

Esta auténtica cultura de la anticipación<sup>11</sup> es, en parte, producto de los rasgos físicos del archipiélago. Por siglos, aquello que los japoneses no poseen en términos de *espacio* se lo han procurado en el *tiempo* por medio de una capacidad para actuar particularmente en la precisión de los microrritmos.<sup>12</sup> Ya que el espacio los priva de márgenes de maniobra o de libertad de acción, el paliativo consiste en procurárselos en el tiempo por medio de la anticipación basada, a la vez, en el conocimiento, la sensibilidad y la excelencia práctica.<sup>12</sup>

El concepto de *sen no sen* o de la iniciativa<sup>13</sup> da cuenta de esta actitud profundamente enraizada en la cultura. Ser sensible a las condiciones, que igualmente se traduce en la educación de la intuición, permite sentir una tendencia débilmente perceptible antes que ésta se concrete en lo real. Esta perspicacia permite que el actor, individual o colectivo, se posicione y se inscriba en este *espacio-futuro*, todavía sin ocupar, con el beneficio energético de la precisión, tal como un surfeador cuando se une a la ola en su nacimiento.

*Sen no sen* agrega una combinación simultánea de predicción, intuición, reflexión y movimientos asociados a una determinación sin fallas. De ello puede resultar lo peor o lo mejor ya que su esquema es ante todo local y táctico, *hic et nunc*. La falta de orientación de la visión de conjunto, la movilización extrema o el fanatismo producen resultados inútiles. En cambio, este esquema se revela excelente cuando es informado, aclarado, dirigido y puesto en coherencia en el marco de una visión global política y estratégica. Desde el punto de vista filosófico, la conquista y la conservación de la armonía en función del cambio de las circunstancias es una finalidad suprema. En *aikido*, se insiste en el trabajo de aquel que experimenta una técnica (*uke*). Al adoptar el movimiento, manteniendo la armonía, el sujeto se pone en situación de retomar la iniciativa para dirigir la energía adversa. Sin embargo, esta precisión también se basa en el doble ejercicio de la sensibilidad a las condiciones del entorno y del trabajo permanente sobre sí mismo, el cual hace posible la adaptación.

La aptitud para el *co-nacimiento* representa esta capacidad no sólo para percibir inmediatamente por medio de la intuición, sino también para actuar sin que sea necesario pasar por la lentitud de un proceso consciente. Conocer, *nacer con* las condiciones del mundo, cualesquiera sean las características, es el arte que engloba la acción en un proceso que se une al sentido, y lo deja manifestarse por sí mismo. La educación de la sensibilidad a los signos está inscrita en la cultura japonesa. En Japón, la comunicación no sólo es ampliamente dependiente del contexto, sino también esta basada en un no dicho descodificado en la recepción. Una formulación demasiado explícita hecha por una persona, hace que ella pierda el rostro ya que éste aparece como la prueba de la incapacidad de los interlocutores para entender por sí mismos por medio del tratamiento de los signos, aunque tenues, que les son transmitidos. Igualmente, una solicitud de esclarecimiento puede significar que la persona que ha explicado lo hizo mal y entonces sería ella quien perdería el rostro... Se requieren sutiles y formidables capacidades de observación para hacer hablar los signos sin que se imponga ni se interponga la necesidad de la demostración *clara y*

*diferenciada*.<sup>14</sup> El tiempo que transcurre entre la explicación y la emisión se gana y se desplaza con respecto a la recepción, que debe hacer el trabajo. Los maestros japoneses no se complican con demostraciones paso a paso. Ellos dan a sentir y percibir una técnica a través de un movimiento global, una esencia<sup>15</sup> con la cual se entra en resonancia. En Japón, las palabras no son los mejores vehículos para la comunicación, son demasiado lentas y específicas, demasiado limitadas en sus significados. Al contrario, el componente tácito está desarrollado en su punto más alto.

### La plasticidad generadora de la información

Herederas de China, en donde no hay *forma superior de inteligencia que aquella que está*

*sujeta a la interpretación del cambio*,<sup>16</sup> la dicotomía entre teoría y práctica en la cultura japonesa no está planteada en los mismos términos que en Occidente. El orden del mundo no deriva tanto de un modelo,<sup>17</sup> sino que está contenido en el cambio mismo. Su teorización lentifica la comprensión y, en consecuencia, la adecuación a dicho modelo. Al implicarse en la escuela de los hechos por medio de una práctica que se adapte permanentemente, se deja transparentar el orden de las cosas en vez de imponer hipótesis, reglas artificiales, pretenciosas, incompletas y, sobre todo, generadoras de desorden. Es poniéndose a prueba que se aprende; ponerse a prueba es lo que permite aprender. A imagen y semejanza del *yin* y el *yang*,<sup>18</sup> lo fuerte de mañana está contenido en lo débil de hoy y como lo real es una transformación perpetua,<sup>19</sup> conviene concentrarse en la captura de señales débiles que no sólo anuncian, sino que también encarnan la realidad de la mutación permanente. Si el estado de disponibilidad y preparación es preciso, no habrá espacio del tamaño de un cabello, entre la percepción de una indicación y la respuesta adaptada.

En Japón, la información es acción, tratamiento de datos animada por una intención de conocimiento que realiza su proyecto aquí y ahora en su armonía con las condiciones del mundo, independientemente de su naturaleza y de las tendencias. El temor al futuro desaparece frente a la vida intensa de un presente que contiene el pasado y el porvenir. La escucha y la sensibilidad, al adoptar el movimiento, paradójicamente permite orientarlo antes de que éste imponga una lógica que se convierte en impedimento porque tarda en adaptarse. Mediante un esfuerzo constante de reducción de la duración que separa el tiempo del saber del tiempo de la acción, la información es un movimiento de conocimiento, un *do*, un proceso integrado en un comportamiento.<sup>20</sup> Su valor se encuentra en la circulación, *la comunicación le da vida a la información*<sup>20</sup> y lo vacío le toma el paso a lo lleno. El vacío es *yin*, futuro potencial, espacio de tensión entre los seres. El destino de lo que es *yang* y visible es el de desaparecer una vez cumplido su tiempo. El futuro de la materialidad (*yang*) es la inmaterialidad (*yin*), la destrucción de aquello que conforma la estructura de su contrario indiferenciado. Si aquello que existe está condenado a desaparecer, el futuro de lo que no existe será la manifestación organizada. Por esta razón, la vigilancia se focaliza en los espacios de relación entre los hechos, los objetos y los seres, ya que sus vacuidades son la matriz de lo que será.<sup>21</sup>

Para Sun Tzu,<sup>22</sup> el arte de la guerra es como el agua que toma la forma del recipiente que la contiene. Gracias a su capacidad de adaptación permanente ella conserva su condición. Como el agua, la empresa se perpetúa si es capaz de adaptarse al movimiento de las circunstancias. La información verificada (*yang*), codificada, materializada y almacenada no es la más estratégica en el sentido en que está destinada a caducar tal como un movimiento detenido. El conocimiento *explícito* que ella conforma y enriquece, para retomar la terminología de Ikujiro Nonaka<sup>23</sup> es, ciertamente, manipulable y transmitible; sin embargo, por esta misma razón está condenada a empobrecerse con el efecto de la difusión progresiva.<sup>24</sup> En la empresa japonesa, el principio *yang* se encuentra en las bases de conocimiento, mientras que el principio *yin* se manifiesta en la intranet. La arquitectura es altamente estratégica porque tiene la capacidad de poner en un dispositivo las tensiones, los espacios de relación propicios para futuras fecundaciones y nacimientos. La *horizontalización* de la empresa deriva de esta lógica, ya que gracias a ella se multiplican las ocasiones de encuentro entre los individuos que provienen de sectores diferentes de la empresa, es decir, de subculturas igualmente distintas. Al favorecer la comunicación entre personas con perfiles profesionales diferenciados, con un interés global compartido pero polarizante, también se está favoreciendo la creatividad de conjunto.

De esta forma de relacionarse resulta la información, en la que la interacción y sus tecnologías favorecen la aparición y el enriquecimiento del conocimiento. Lo que Nonaka denomina el conocimiento tácito es *yin* (70 % de la información, generada por los individuos e invisible), con relación al *yang* que es explícito (30 % de la información, de lo colectivo y

visible). El hecho de ser individualizado y no expresado le procura un margen de maniobra, una libertad de acción, una plasticidad y una fluidez para adaptarse. El conocimiento tácito que se convierte en explícito, colectivo y visible por su socialización y su combinación vuelve a convertirse en tácito por su interiorización, la cual le permite ser fértil tal como el manto que se forma por las hojas caídas de los árboles después de haber surgido de los brotes y antes de eso, energía de la savia...<sup>25</sup> Retener únicamente lo explícito viene a ser lo mismo que desecarse en un tiempo breve. ¡De igual manera, quien trabaja exclusivamente en lo implícito se condena a no poder producir, pretendiendo crecer, pero sin raíces!

### El punto de vista japonés de la creación del conocimiento

Aun cuando en materia de estrategia la carrera del tiempo contra el espacio no es reciente, hoy día la primera de estas dimensiones lleva la delantera. Para ganar tiempo hay que emanciparse de frenos como la transacción y el transporte; en otros términos, de toda forma de viscosidad que lentifique el paso. Ahora bien, la información y el conocimiento representan factores de ganancia de tiempo siempre y cuando se sepa dónde y cuando calibrar adecuadamente los esfuerzos, dosificar según las circunstancias e invertir en puntos específicos, cuando el margen de libertad es grande gracias a que se ha avanzado en la inteligencia de una situación o de un mercado. No obstante, en materia de organización, las estructuras piramidales y compartimentadas no son las más reactivas porque los estratos y la diversidad que la caracterizan lentifican y deforman una información que con frecuencia es condición para la obtención o conservación del poder al interior de dicha estructura.

Tanto en la Kao Corporation<sup>26</sup> como en NTT DoCoMo<sup>27</sup> se dice que *la información no debe ser un factor de discriminación al interior de la empresa*. ¡Todo el mundo, al interior, debe tener acceso a la información sin restricciones! Sin embargo, el proyecto, la cultura y los valores de la organización también deben ser compartidos por todos de manera imperativa. La ganancia de tiempo resulta de una disminución de la duración del tratamiento de los datos que se convierte en información, antes de enriquecer el conocimiento estratégico<sup>28</sup> de la empresa que lo transforma en capacidad. Para las empresas japonesas, lo que está más en juego no es tanto la *gestión* del conocimiento como su *creación*. Ahora bien, éste proviene de lo no expresado, de lo tácito, de lo invisible, de lo no-manifiesto a través de traducciones múltiples del principio del *yin*, al servicio del cual se dispone la arquitectura de la organización. Es en el arte de la tensión, de la disposición de los vacíos y los flujos que esta creación se descubre, y es con ese propósito que las *tecnologías de la interacción* son movilizadas.

Éste es el momento en que requerimos presentar el concepto de *ba*,<sup>29</sup> lugar, espacio compartido, campo magnético, que se podría traducir en círculo de connivencia<sup>30</sup> o aún más en comunidades de prácticas. Designa aquel espacio, integrador y orientador, de la interacción de los actores con sus entornos útiles. Por el hecho de ser bueno, fluido, generador de confianza y de amor... el *ba* es fecundo en creación.<sup>31</sup> En cualquier nivel de la organización, tanto hacia el interior como el exterior, la disposición de los vacíos –espacios de tensión, de connivencia y de relaciones– se vuelve prioritaria. La orquesta se dirige a sí misma, porque es la condición para que haya una mayor participación de los integrantes. Del *command and control* de la administración piramidal pasamos al *energize and stimulate*<sup>32</sup> que se despliega en un clima de atención y respeto mutuos.

La alta gerencia define el rumbo, pero la partitura es objeto de una comunicación interna a través de una capilaridad desmultiplicada (intranet). Si la partitura estuviera definida desde el inicio (*yang*), ésta no podría detectar las tensiones todavía imprecisas (*yin*) del presente y que conforman el futuro. La *indeterminación orientada* en el *ba* es la condición de la adaptación creativa lograda por medio de la generación de conocimiento.

Japón utiliza su cultura de la presencia total en el momento<sup>33</sup> para hacer economías,

formulando y sobrepasando a su manera el concepto de gestión del conocimiento. Al igual que un samurai para quien el uso de un proceso de raciocinio mental en una situación de duelo significaría la muerte,<sup>34</sup> en el archipiélago nipón se están implementando dispositivos de interacción más veloces de lo que lo permiten los intercambios por escrito. Y, por tanto, la lectura de los ideogramas japoneses es mucho más rápida que la de los textos que utilizan un alfabeto latino.<sup>35</sup> La flexibilidad del *story telling* desprovisto de soporte escrito mantiene la capacidad de adaptación de cada uno en función de las características del contexto, el lugar, el momento y las disposiciones de los oyentes.<sup>36</sup> La emoción, el terreno y la experiencia compartidas enseñan con una rapidez, una globalidad y una calidad de detalle que no se pueden comparar con un informe escrito o una sesión de formación. La comunicación es más el producto de una resonancia entre el receptor y el emisor<sup>37</sup> que una transmisión de información formal. En esta relación van surgiendo formas de compartir la tensión, la pregunta y la búsqueda, en otros términos, la orientación. Lo explícito consigna la memoria organizada y fertilizada por el implícito intuitivo. Al medirse la eficacia de la comunicación en la recepción, la capacidad para recibir, entrar en resonancia y volver a construir a partir de su propio conocimiento tácito, es movilizadada en forma prioritaria.

### Estrategias y tecnologías de la interacción

Ahora veamos algunas de las estrategias que están al servicio de la creación de conocimiento en Japón. Las raíces de todas ellas se encuentran en la cultura japonesa de la estrategia, tal como lo hemos mencionado sucintamente al principio de este artículo. Según los casos, las estrategias implementan, en mayor o menor grado, usos específicos de tecnologías de la información y la comunicación, pero todas se basan 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 recursos, competencias y conocimientos a menudo heterogéneos.<sup>38</sup>

El grupo EISAI produce medicamentos y se considera a sí mismo como poseedor de competencias en la materia.<sup>39</sup> No obstante, para ser lo más preciso y rápido posible, es necesario interactuar con *otras competencias* relacionadas con un conocimiento que esta empresa no posee. ¡Y qué conocimiento más pertinente que el de los enfermos, sus familias y sus respectivos entornos! Desde entonces, la creación de múltiples *ba* (espacios y momentos particulares en los que se comparte y se producen asociaciones) con los enfermos favorece una dinámica de asociación de competencias orientadas a contribuir al surgimiento de medicamentos y terapias *ad hoc*. *Los investigadores comparten el problema y sus datos con los enfermos* poniéndose en sintonía con ellos. En la práctica de las visitas hospitalarias, los encuentros con las familias, las asociaciones y los lugares en donde se cuida y sana a los enfermos, se comunican a través de la manifestación de emociones, informaciones valiosas a los investigadores. En este espacio de tensión y de encuentro entre las competencias científicas de los investigadores y el conocimiento tácito de los enfermos, la creación de conocimiento traza la senda del medicamento, o por lo menos dice lo que no es conveniente. El medicamento es elaborado de forma colectiva y ya no por un grupo de expertos que se apoderan de manera privativa de una cuestión que resuelven a partir de sus terminologías y en la exclusividad (homogeneidad) de su medio. Al evitar esta separación, de autonomización y aislamiento, se permite que la interacción cree conocimiento. De este proceso de construcción colectiva, gracias al medicamento, nace el conocimiento, que se constituye en acción.

NTT DoCoMo<sup>27</sup> desarrolla una estrategia a primera vista elemental, pero bastante astuta, poniendo en línea y disponiendo colectiva, pero internamente, las informaciones que cada uno posee hacia el interior de la organización. Los empleados, del más alto al más bajo nivel en la jerarquía, son invitados a generar sus propias *páginas personales (home pages)*, partiendo de un modelo inicial que puede evolucionar libremente en función de los gustos y

las necesidades de cada uno. El registro de los datos comprende a la vez las formaciones iniciales y/o continuas, las trayectorias profesionales, las funciones que el empleado cumple actualmente en la organización, las competencias adquiridas, los programas y proyectos en los que cada uno trabaja, las respectivas agendas... pero también los *hobbies*, la familia, los viajes, etc. Estas masas de información accesible a través de la intranet se pueden desplazar por medio de palabras clave, con bastante facilidad y eficacia. ¡Definitivamente, una prestación superior al que podría tener un servicio central a cargo de la captura y actualización de dichos datos! Una vez lanzado el movimiento, y asegurada su continuación, basada en una logística intranet eficaz, las herramientas informáticas de tratamiento agudo de este capital contribuirán a valorizar los conocimientos esparcidos articulándolos entre ellos en función de las necesidades.

*Knowledge has to be given and taken. Knowledge is soul, and impromptu necessary, like*

*Jamming of Jazz play.*<sup>40</sup> Para calificar la ley de crecimiento del conocimiento, Ikujiro Nonaka lo compara al proceso de creación, o drama de creación, de un grupo de músicos de jazz «*haciendo la res*» (es decir, improvisando libremente). En función de lo que cada uno es (naturaleza) y sabe (competencias), todos entran en ambiente (*ba*) y movilizan sus sensibilidades y el *know-how* tácito en una presencia total. Ya no hay expectativa distinta a la de alcanzar las condiciones que se están desarrollando; cada uno es a la vez actor-actuado y al mismo tiempo ejecuta la partitura no escrita que se está tocando. Dar-recibir, condición del intercambio, supone que cada uno sea reconocido en su naturaleza y sus competencias. El proceso de compartir es creador de comunidad (*ba*) de acción, la cual se basa en el esfuerzo compartido, en el conocimiento que se quiere alcanzar y en la adhesión a un proyecto. Estamos lejos de la imagen de una orquesta sinfónica demarcada en sus roles y limitaciones, en sus afectaciones instrumentales y en la que la partitura preexiste de manera explícita y jerarquizada en su dirección, sus momentos y sus combinaciones. En la empresa horizontal, en donde el número de estratos es reducido, los ejecutivos intermediarios ejercen el papel *central* de verdaderos *hubs* de comunicación, de aceleradores y mezcladores de flujos los cuales representan las condiciones de la creación de conocimiento.<sup>41</sup>

En la sociedad del conocimiento, la empresa idónea para los japoneses es contraria al efecto de la enfermedad de Alzheimer que paraliza y aísla los centros de decisión.<sup>42</sup> Contra esta tendencia que amenaza la firma que envejece, se recomienda la empresa en red o la *empresa hipertexto*, en donde el papel es vetado, los asalariados se vuelven móviles porque no tienen oficinas fijas, y cada uno comparte y se asocia a las preguntas de los clientes (*end users*) y los mercados con el objeto de promover soluciones *justas*. La movilidad cotidiana favorece los encuentros entre distintos perfiles y orígenes. La propia movilidad mezcla los sectores, los departamentos y las subculturas particulares que se van reconociendo y aprendiendo unas de otras. Esto choca contra la enfermedad de Alzheimer de la empresa, en donde los barros se cierran y cada elemento se enquistaba en una rutina protectora empobrecedora y aislada del conjunto.<sup>43</sup> La eliminación del papel favorece la socialización del conocimiento tácito, integra la dimensión colectiva en la mente de cada uno, ya que todas las informaciones deben ser formateadas para ser accesibles por todos y se inscriben en la filosofía de la empresa.<sup>44</sup>

La política del papel o rol cero refuerza las bases de conocimientos y el cerebro colectivo, lo que de hecho supone que se comparte un proyecto global. La diferencia y la tensión generan el saber. Estas grandes orientaciones estratégicas son respaldadas por una generalización del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y de las herramientas del nomadismo, integradas en la logística transversal de intranet y sus bases de datos.

El uso operacional del concepto de *ba* por fuera del círculo de la empresa lo abre a los mercados, los consumidores, subcontratistas y hasta los competidores en una lógica de colaboración en la formulación de preguntas con miras a la producción de conocimientos proveedores de soluciones.<sup>45</sup> De una manera un poco provocadora, el presidente fundador del Grupo Kao declaró que la verdadera finalidad de la empresa no es tanto generar ganancia, aumentar sus partes en el mercado o eliminar a sus competidores, sino traer felicidad y

satisfacción a los consumidores a través de sus productos:<sup>46</sup> ¿hipocresía? Definitivamente, la respuesta sería negativa si nos referimos a lo que hemos intentado exponer hasta aquí.

Ciertamente, la felicidad y la satisfacción de los consumidores van acompañados, de hecho, por la generación de beneficios, partes de mercados y un lugar aventajado con relación a la competencia. Si tratamos de comprender lo que subyace de tal afirmación, una de las explicaciones llevaría a considerar la empresa no sólo como una necesidad económica sino como una senda hacia la perfección, tal como lo enunciamos en la hipótesis anteriormente desarrollada. La sanción del mercado es el equivalente del sable enemigo que aprovecha para golpear al samurai cuando éste ha cometido un error porque rompió la armonía con su entorno, no lo descifró y no se adaptó a él.

Al crear *ba* con los socios externos a la empresa, es decir los consumidores, la empresa contribuye a generar un conocimiento acerca del contexto de utilización de sus productos y servicios, pero también sobre lo que hace que éstos sean necesitados en los mercados. Filosofía y TIC se asocian para ponerse al servicio de esta sintonización que vuelve permeables las fronteras de la organización. Para que el contacto con el entorno sea lo más estrecho, rápido y directo posible, la creación de conocimiento se origina por composición estratégica.<sup>47</sup> Ésta se sitúa allí en donde nacen las preguntas, en las condiciones mismas del terreno en donde emergen las necesidades, es decir en el *yin* de los consumidores. Al tratar las señales débiles de los demandantes sobre la base del interés mutuo, la empresa participa y acompaña la formulación de la demanda, y *simultáneamente* del servicio o producto que emerge de la interacción informacional. Este contexto es un *do* en el sentido de senda del perfeccionamiento. La ausencia de viscosidad con relación a las realidades y las evoluciones del mercado constituye una prueba de éxito y la consagración de una actitud justa. El *ba* se convierte en *bojo* de la empresa, allí donde ésta aprende la senda creando una nueva alianza, donde la creación de conocimiento se convierte en la finalidad primera de la cual deriva la eficacia económica como consecuencia.

La globalización no tiene límites, al igual que las interacciones de carácter informativo cuya finalidad es el conocimiento. De la misma manera que en lo interno, se favorece la permeabilidad existente entre los servicios y departamentos de la organización y sucede lo mismo con el exterior. Los *ba* son producidos con los socios y hasta con los competidores con el fin de contribuir al *do* de la empresa. ¡A imagen y semejanza de los expertos de diferentes artes marciales que se enfrentaban con el fin de probar su arte exponiéndose al juez de paz de la realidad! La sociedad de la información genera una nueva concepción de la empresa llamada a contaminar los modos organizacionales de las administraciones, colectividades locales, escuelas y universidades...<sup>48</sup> La realidad física de un Japón desprovisto de espacio y de riquezas naturales, que históricamente ha invertido en su cultura y sus recursos humanos, encuentra allí un *espacio natural* de despliegue. Aun cuando la globalización de los intercambios sea un hecho objetivo, los desafíos del conocimiento y de su repartición sean una realidad y las tecnologías de la interacción sean las mismas para todos, la dimensión cultural es fuente original de adaptación como en el caso de Japón. Lejos de nosotros está la voluntad de establecer un panorama idílico de la gestión del conocimiento en Japón, pues se está lejos de entender la realidad general de un país embrollado en sus atavismos de la tiranía de grupo (*group oriented*), el consenso y la jerarquía basada en la edad (*seniority system*)... Esta contribución pretende ser una primera aproximación para entender una forma particular de integración del concepto de gestión del conocimiento. Esta forma creativa no sólo está adaptada a una realidad planetaria, sino que también se enraíza en una cultura original de la estrategia. Una perspectiva como ésta es igualmente aplicable para desmontar de forma crítica el discurso de la globalización impregnado de cultura norteamericana. Esta línea de investigación anclada en las ciencias de la información y la comunicación puede proveer elementos para la alternativa. Las tecnologías de la información y la comunicación, sus modelos de uso y sus orientaciones, a veces estructurantes, son debatidas partiendo de una base local, la de las culturas de la estrategia.



## Pierre Fayard

Catedrático en ciencias de la información y de la comunicación. Director del LABCIS (Unidad de Investigación sobre Comunicación Científica / Laboratoire de Recherche sur la Communication et l'Information Scientifique et Technique), y profesor en el ICOMTEC (Instituto de la Comunicación y nuevas Tecnologías / Institut de la COMMunication et des nouvelles TECHnologies), de la Universidad de Poitiers en Francia

(<http://icomtec.univ-poitiers.fr>, <http://www.stratego.tv>).

[pierre.fayard@univ-poitiers.fr](mailto:pierre.fayard@univ-poitiers.fr)

## Notas

[1] Una *cultura de la estrategia* designa el conjunto de hábitos de pensamiento y actitudes espontáneas que inciden en la concepción, organización y uso de los recursos disponibles que se encuentran al servicio de los fines que uno se propone alcanzar. En ella participan las representaciones de la acción y la relación con el otro tanto en la cooperación como en el conflicto. La cultura estratégica está marcada por las consecuencias de la adaptación a una realidad y a un entorno físico que es heredera, por igual de una experiencia histórica y de un patrimonio teórico. Tanto la organización política y social como las creencias religiosas influyen en estas culturas y les confieren una especificidad que las distingue entre ellas, sin que por tanto esto les impida inspirarse las unas de las otras por medio del juego de la adaptación y de la innovación. La estrategia no es una ciencia exacta; si una cultura induce de manera privilegiada un cierto número de comportamientos, nos engañaríamos en creer en un determinismo absoluto. Todo actor debe pensar y dirigir su acción a una escala global y no sólo pensando en lo específico de su cultura, pero también identificando las particularidades con las cuales él se encuentra en relación.

Más información disponible en [www.stratego.tv](http://www.stratego.tv), sitio colaborativo dedicado a la estrategia y sus culturas en la era digital (textos en francés, portugués, español e inglés).

<sup>2</sup> Véase en la bibliografía la obra de Yamamoto Tsunemoto, *Hagakuré. The Book of the Samurai*.

<sup>3</sup> Literalmente, *senda del guerrero*.

<sup>4</sup> *Do* o *senda*. El judo es la senda de la flexibilidad, el *aikido* el de la armonía.

<sup>5</sup> En la jerga de la inteligencia económica, se trata de «datos» que se encuentran ubicados entre el ruido y la información. La capacidad y la velocidad para decidir si la señal débil regresará al estatus de ruido o evolucionará hacia el de información son estrategias y son objeto de metodologías específicas.

<sup>6</sup> Entre las numerosas versiones del texto de este autor del siglo V antes de J.C., recomendamos la traducción (del chino al francés) valiosamente comentada de Jean Lévi. Véase la bibliografía.

<sup>7</sup> Véase *Japon, la stratégie de l'invisible* en la bibliografía.

<sup>8</sup> Volviendo a revisar el concepto de *kata* propio de ciertas artes marciales, Ikujiro Nonaka (*Knowledge Management Society of Japan*, febrero 2002) habla de *creative routines* para designar y recomendar dichas prácticas.

<sup>9</sup> Esto se encuentra particularmente en el budismo zen.

<sup>10</sup> Se puede consultar *Le zen dans l'art chevaleresque du tir à l'arc*, de Eugen Herrigel.

<sup>11</sup> Sobre este tema véase Bernard Nadoulek y su obra *L'intelligence stratégique*.

<sup>12</sup> Pierre Fayard: *La maîtrise de l'interaction. L'information et la communication dans la stratégie*, disponible próximamente en español.

<sup>13</sup> El margen de maniobra reside en la anticipación: a imagen y semejanza del ataque anticipado de Pearl Harbor. Cuando Estados Unidos estaba a punto de declarar la guerra contra Japón, esta iniciativa le otorgaría un margen de maniobra inicial al Imperio del Sol Naciente, aun cuando a continuación su alcance haya sido considerado estratégicamente limitado. Sobre este tema véase también Fayard y Moinet (1993) acerca de la estrategia del tecnoglobalismo japonés y Fayard (2000).

<sup>14</sup> Tanikazi Junichiro, *Eloge de l'ombre*.

<sup>15</sup> En los *dojo* occidentales esto se traduce por una incompreensión después de la seducción generada por contemplar el movimiento del maestro.

<sup>16</sup> Jacques Gernet, prefacio de *Stratagèmes. Trois millénaires de ruses pour vivre et survivre*, Harro von Senger.

- 17 Dios no creó el mundo por un acto de su voluntad.
- 18 *I Ching, Le livre du changement.*
- 19 Sobre este punto véanse los trabajos de sinólogos como Jean Lévi, Yvan Kamenarovic y François Julien.
- 20 De Pierre Fayard, *La información resulta de la interacción.*
- 21 La pintura tradicional china, al igual que la japonesa, enfatiza en los espacios de relación entre las formas. En las artes marciales, la noción de *ma-ai* designa el espacio-tiempo que separa dos compañeros. La calidad del *ma-ai* varía en función de la experiencia de cada uno y de las circunstancias en las cuales ellos se encuentren.
- 22 Véase *L'art de la guerre*, de Jean Lévi, también comentado en nota 6.
- 23 Véase bibliografía.
- 24 El valor estratégico de una información a menudo es inversamente proporcional a su difusión y a su grado de certidumbre.
- 25 El modelo SECI de Nonaka en *Socialización, exteriorización, combinación, Interiorización*.
- 26 Dr. Fumikatsu Tokiwaa, *Senior Advisor y Chairman of the Advisory Committee* de la Kao Corporation.
- 27 Takahiko Kanzawa, *Senior Manager Global Marketing, Corporate Marketing Department II & Corporate Marketing Division*, en NTT DoCoMo.
- 28 Datos como hechos representados con la forma de números, letras, gráficos, existencias, precios, niveles y puntos de ventas, clientes, perfiles, demandas... *Información* como datos más intenciones. Los hechos son organizados en el marco de un proyecto específico. Un dato se convierte en información cuando se vuelve una indicación, cuando es portadora de sentido con relación a un proyecto, una expectativa. *Conocimiento* como información más interpretación, más experiencia, más contexto.
- 29 ...*ba could be thought as a shared space for emerging relationships. This space can be physical (e.g., office, dispersed business space), mental (e.g. shared experiences, ideas, ideals) or any combination of them. What differentiates ba from ordinary human interactions is the concept of knowledge creation. Ba provides a platform that a transcendental perspective integrates all information needed. Ba may also be thought as the recognition of the self in all. According to the theory of existentialism, ba is a context which harbors meaning. Thus, we consider ba to be shared space that serves as a foundation for knowledge creation.* (Extracto de: Nonaka: *The Concept of «Ba»: Building a Foundation for Knowledge Creation*, 1998). *Ba* puede dar cuenta de lugares y espacios físicos y mentales compartidos, de lugares presenciales o virtuales. El concepto fue introducido inicialmente por el filósofo japonés Kitaro Nishida.
- 30 Sobre este punto, se puede profundizar consultando el modelo A.C.E., Labcis, Université de Poitiers, 1995.
- 31 Ikujiro Nonaka, entrevista con el autor, 31 octubre 2001.
- 32 Kazue Kikawada, *Knowledge Dynamic Initiative*, Fuji Xerox, documento interno, Tokio 2000.
- 33 Esta actitud introduce a las raíces en el budismo japonés, particularmente en el zen.
- 34 Véase, de Musashi, *Gorin no So, Traité sur les cinq roues.*
- 35 En Japón se utilizan varios tipos de escritura; se emplean mezclándolas en función de las necesidades en los textos. Al hacer esto, la presencia de los *kanji* chinos, más conceptuales, en un texto quiere decir que se trata de signos clave para la comprensión. En consecuencia, el lector puede contentarse con tenerlos en cuenta exclusivamente para comprender el texto sin necesidad de leer los otros. Al contrario, la lectura alfabética pasa por la reproducción sonora del conjunto de palabras y frases.
- 36 Kazuaki Katori, presidente de NTT Mediascope (entrevista con el autor el 2 de noviembre del 2001) explica cómo crear adhesión en los asalariados de una empresa en un término de tres años. Cada empleado, incluyendo los que están en la dirección, redacta su propio relato futurista y su visión personal; entonces, el conjunto de testimonios es procesado colectivamente por la empresa.
- 37 Véase Fumikatsu Tokiwa, *Management based on Natural Wisdom*. En todo aprendizaje en Japón se habla de una comunicación del *hara* (centro vital situado a dos dedos del ombligo) del maestro a su discípulo. La comunicación no es ni formalizada, ni explícita y el discípulo construye por sí mismo el mensaje que lo transforma.
- 38 Se trata aquí de una aplicación particularmente ejemplar del denominado hiperprincipio de estrategia (Jean-Marie Mathey) de economía de medios que consiste en sistematizar de manera orientada recursos (...) heterogéneos. Sobre este tema, véase Fayard (op. citada en nota 20) y [www.stratego.tv](http://www.stratego.tv).
- 39 Para una presentación más detallada de este estudio de caso, consúltese *Collective creativitv based on «Ba» theory*, de Tsuyuki Emiko, disponible en [www.stratego.tv](http://www.stratego.tv).
- 40 Ikujiro Nonaka, 2001.
- 41 En Estados Unidos, las teorías de la agilidad estratégica (véase también Ana Cristina Fachinelli, 2002) desarrollan modelos de organización basados en lo que John Boyd ([www.belisarius.com](http://www.belisarius.com)) calificaría como

armonía operacional en donde los controles se efectúan sobre la base de la responsabilidad y del proyecto compartido. Se puede consultar también *Thinking like Marines* ([www.belisarius.com](http://www.belisarius.com)).

**42** La imagen de la enfermedad de Alzheimer para calificar la empresa que no comunica y está desfasada de la sociedad de la información es a menudo citada en el marco de las actividades de la Knowledge Management Society of Japan.

**43** Al igual que en el juego del *go*, lo que marca la diferencia entre los jugadores no es la calidad de las piedras tomadas de forma aislada, sino la calidad de las relaciones y el dominio global sobre el *go ban*.

**44** Esta práctica parece particularmente avanzada en PW Consulting, así como en Fujitsu.

**45** Esta estrategia se aplica en numerosas empresas, especialmente en NTT Mediascope, Kao Corporation, Asahi Breweries, entre otras.

**46** Sociedad Franco-Japonesa de Tecnologías Industriales, *Les chemins du savoir au Japon*. Primera misión sobre *gestión del conocimiento*, organizada por el Servicio para la Ciencia y la Tecnología de la Embajada de Francia en Japón.

**47** Entendemos por composición estratégica la articulación al servicio de un proyecto que engloba estrategias de varios actores quienes, al servir sus propias finalidades, están sirviendo también la del proyecto en general.

Véase [www.stratego.tv](http://www.stratego.tv).

**48** En la bibliografía, consultar *Guerre et contre-guerre, survivre à l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle*, de A. Toffler y H. Toffler.

## 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 doctoral en ciencias de la información y de 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.

FAYARD, PIERRE: *Comprendre et appliquer Sun Tzu*, Ellipse, París, 2003 (en prensa).

FUMIKATSU, TOKIWA: *Management based on Nature's Wisdom*, Tokio, 2001.

GERNET, JACQUES dentro de: HARRO VON SENGER: *Stratagèmes. Trois millénaires pour vivre et survivre*, 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* (traducido y comentado), Pluriel Inédit, Hachette, París 2000.

MATHEY, JEAN-MARIE: *Comprendre la stratégie*, Economica Poche Géopolitique, París, 1995.

MISHIMA, YUKIO: *Le Japon moderne et l'éthique samourai*, Arcades Gallimard, París, 1985.

MOINET, NICOLAS; FAYARD, PIERRE: *Quand le réseau est stratégie: le cas du technoglobalisme japonais*, en: *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 y C. Ives, New Heaven, CT, Yale University Press, 1990.

NONAKA, IKUJIRO: *The concept of « Ba »: Building a Foundation for Knowledge Creation*, *California Management Review* 1988; 40: 3 (Spring).

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*, febrero 2002. Disponible en [www.stratego.tv](http://www.stratego.tv).

