

**Caracterización del concepto de liderazgo en la obra de Ikujiro
Nonaka**

Camilo Adolfo Zabala Vallejo

**Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración de Negocios (MBA)
Medellín
2018**

**Caracterización del concepto de liderazgo en la obra de Ikujiro
Nonaka**

Camilo Adolfo Zabala Vallejo

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Magister
en Administración de Negocios

Asesora: Mónica Henao Cálad

**Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración de Negocios (MBA)
Medellín
2018**

Contenido

1. Introducción	8
2. Marco teórico	11
2.1. Teoría de creación del conocimiento organizacional	11
2.1.1. Proceso SECI	11
2.1.1.1. Socialización	14
2.1.1.2. Externalización	15
2.1.1.3. Combinación	15
2.1.1.4. Internacionalización	16
2.1.2. BA	16
2.1.2.1. BA originario	17
2.1.2.2. BA de interacción o de diálogo	18
2.1.2.3. Cíber BA o sistematizador	18
2.1.2.4. BA de ejercicios	19
2.1.3. Activos del conocimiento	21
2.1.4. Condiciones propicias para la creación de conocimiento organizacional	22
2.1.4.1. Intención	22
2.1.4.2. Autonomía	22
2.1.4.3. Fluctuación y caos creativo	23
2.1.4.4. Redundancia	23
2.1.4.5. Variedad requerida	24
2.1.5. Modelo de cinco fases de creación de conocimiento organizacional	25
2.1.5.1. Intercambio de conocimiento tácito	25
2.1.5.2. Creación de conceptos	25

2.1.5.3.	Justificación de conceptos	26
2.1.5.4.	Construcción de arquetipos	26
2.1.5.5.	Distribución del conocimiento	27
3.	Metodología	28
4.	El concepto de liderazgo en la obra de Ikujiro Nonaka	32
4.1.	1979 – 1990. Trabajos previos al planteamiento de la teoría de creación de conocimiento organizacional	32
4.2.	1991 – 1997. Desarrollo de la teoría de creación de conocimiento organizacional	41
4.3.	1998 – 2006. Desarrollo del concepto de liderazgo en la obra de Ikujiro Nonaka	48
4.4.	2007 – 2017 Phrónesis y el líder sabio	57
4.4.1.	Capacidad de juzgar la bondad	60
4.4.2.	Habilidad de intercambiar contextos con otros para crear “BA”	61
4.4.3.	Capacidad de captar la esencia de situaciones o cosas particulares	62
4.4.4.	Capacidad de reconstruir los detalles en universales y viceversa usando lenguaje / conceptos / narrativas	63
4.4.5.	Capacidad de usar cualquier medio político necesario para realizar conceptos, el bien común	64
4.4.6.	Capacidad de fomentar la Phrónesis en otros para construir una organización resiliente	64
5.	Conclusiones y discusión	74
	Referencias	78

Lista de tablas

Tabla 1. Contenidos del conocimiento creado por los cuatro modos de transformación	16
Tabla 2. Categorización de BA dentro del modelo SECI	20
Tabla 3. Tipos de activos de conocimiento	21
Tabla 4. Categoría 1 – Búsqueda primaria	29
Tabla 5. Categoría 2 – Búsqueda relacionada de otros autores	29
Tabla 6. Categoría 3 – Búsqueda cruzada en las referencias bibliográficas	30
Tabla 7. Categoría 4 – Bases de datos personales	31
Tabla 8. Aspectos principales de las formas de interacción en los diferentes tipos gerenciales	38
Tabla 9. Equipo creador de conocimiento	44
Tabla 10. Sabiduría práctica	58
Tabla 11. El líder sabio	65
Tabla 12. Actividades necesarias de liderazgo para la creación de conocimiento	69

Lista de gráficos

Gráfico 1. Proceso SECI	13
Gráfico 2. Modelo de cinco etapas del proceso de creación de conocimiento organizacional	27
Gráfico 3. Proceso cualitativo de investigación	28
Gráfico 4. Liderando el proceso creador de conocimiento	51
Gráfico 5. Lo que los líderes proveen en la Teoría de creación de conocimiento organizacional	56
Gráfico 6. Marco de referencia del liderazgo en la Teoría de creación de conocimiento organizacional	68
Gráfico 7. Línea de tiempo de temas relacionados con el concepto de liderazgo en la obra de Ikujiro Nonaka	73

Resumen

En este trabajo se hace una presentación de la Teoría de creación de conocimiento organizacional y un análisis del concepto de liderazgo en la obra de Ikujiro Nonaka. Para poder comprender la importancia del concepto de liderazgo en la obra de este autor, es necesario remitirse a sus primeros trabajos, en los cuales, aunque no se considera de forma explícita el concepto de liderazgo, son presentadas las bases de los conceptos que servirán para construirlo. El planteamiento de la Teoría de creación de conocimiento organizacional por parte de Ikujiro Nonaka, plantea algunos interrogantes acerca de cuál debe ser el papel del liderazgo dentro de la teoría, lo cual lleva a establecer importantes relaciones con cada uno de los componentes de esta y a presentar nuevos conceptos, como el de Phrónesis y Líder Sabio, que soporten teóricamente su función y cuyo análisis y marco teórico constituyen el tema central de la obra más reciente de Ikujiro Nonaka.

Palabras claves: Teoría de creación de conocimiento organizacional, Liderazgo, Phrónesis, Líder Sabio.

Abstract

In this paper a presentation of the Theory of creation of organizational knowledge and an analysis of the concept of leadership in the work of Ikujiro Nonaka is made. In order to understand the importance of the concept of leadership in the work of this author, it is necessary to refer to his first works, in which, although the concept of leadership is not explicitly considered, the bases of the concepts that will serve to build it are presented. Ikujiro Nonaka's Theory of creation of organizational knowledge raises some questions about what the role of leadership should be within the theory, which leads to establish important relationships with each of the components of this and present new concepts, such as that of Phronesis and Wise Leader, that theoretically support their function and whose analysis and theoretical framework constitute the central theme of Ikujiro Nonaka's most recent work.

Key words: Theory of creation of organizational knowledge, Leadership, Phronesis, Wise Leader.

1. Introducción

La creación del conocimiento en las organizaciones es fundamental para la sostenibilidad de estas, ya que les permite, entre otras, poder usar activos de conocimiento que les ayude a diferenciarse de otras organizaciones y tener ventajas competitivas (Bennett, 2001) (Tsai & Lee, 2006) (Cavaleri & Seivert, 2005) (Newman, 1997). Sin embargo, la forma en la cual se crea el conocimiento en las organizaciones no siempre es bien entendida y liderada y pueden estar perdiéndose recursos valiosos por no aprovechar su potencial. Por ejemplo, en organizaciones multinacionales, pueden surgir otras complicaciones como diferencias culturales, de lenguaje, normativas y de mercado (Berger, Choi, & Kim, 2011) que dificulten los procesos de creación de conocimiento o los hagan poco efectivos y, es en estos casos, donde se requiere un liderazgo que permita hacer acopio de esta diversidad para tener procesos mucho más enriquecidos, que permitan intercambios aún más positivos (Davis, Subrahmanian, & Westerberg, 2005).

Las investigaciones de Ikujiro Nonaka (von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, 2012) (Nonaka & Takeuchi, 1995) (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000) nos permiten darle una mirada a la forma en la cual se crea el conocimiento en las organizaciones, entender un modelo de creación del conocimiento desde su visión y cuál es el entorno adecuado para que esto se logre. Así mismo, entender el papel que juega el liderazgo en todos los procesos y en la gestión de los recursos adecuados, lo cual resulta de suma importancia, ya que de este dependerá que la creación del conocimiento sea efectiva y esté alineada con los intereses de la organización.

El liderazgo, concebido de esta forma, debe partir de entender que la creación del conocimiento es importante para la organización y debe estar alineada con sus intereses. No necesariamente significa que cada organización deba contar con alguien que lidere los temas de creación del conocimiento, ya que este liderazgo puede estar en cabeza de varias personas o pasar de un miembro o grupo a otro

dentro de la organización, de acuerdo con el proceso de creación en el cual se encuentre. Se trata más bien de entender que el liderazgo, como elemento que potencializa la creación de conocimiento, puede presentarse en diferentes niveles de la organización, presentarse con diferentes estilos (Singh, 2008), de acuerdo con la situación y los intereses de la organización, incluso trascender las fronteras de la organización (Lakshman, 2007) y estimular acciones por fuera de esta, que permitan la creación de conocimiento.

También indica Ikujiro Nonaka que los ejecutivos a cargo de liderar la creación de conocimiento deben contar con un tipo de conocimiento llamado “Phrónesis” o saber práctico (Nonaka & Takeuchi, 2011), un concepto tomado de la obra de Aristóteles *Ética a Nicómaco Libro VI*, “Phrónesis” o prudencia, y que se define como “una disposición racional verdadera y práctica respecto de lo que es bueno y malo para el hombre” (Marcos, 2010, p. 20) y que se distingue de otro término usado en el mismo texto, mucho más comprendido en occidente, “Sophia” o Saber Teórico (Zamora Calvo, 2001). Este acercamiento con teorías occidentales puede ayudar a comprender mejor algunos de los conceptos de la obra de Ikujiro Nonaka y la importancia que se le otorga a los valores y a la moral en las acciones de las personas que lideran procesos de creación de conocimiento.

Para asegurar la sostenibilidad en el tiempo, ser competitivas y además desarrollar innovaciones, es necesario que las organizaciones creen permanentemente conocimientos que les permitan lograr esto. Es necesario que las organizaciones, además de reconocer que el conocimiento es un activo muy valioso, comiencen a desarrollar todas las capacidades para identificar y gestionar adecuadamente este activo. Nonaka ha sido reconocido en el mundo como uno de los grandes pensadores académicos¹ que más le ha aportado a la organización en términos de

¹ Knowledge Management Pioneer Ikujiro Nonaka to Receive Berkeley-Haas' Lifetime Achievement Award (2017), retomado de: <http://newsroom.haas.berkeley.edu/news-release/knowledge-management-pioneer-ikujiro-nonaka-receive-berkeley-haas-lifetime-achievement-award/>

una teoría que apoya la creación del conocimiento en la organización y por esto es importante estudiar su obra.

Una de las variables fundamentales que Ikujiro Nonaka plantea en su Teoría de creación de conocimiento organizacional, es el liderazgo (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000), pues es necesario contar con unas características particulares de todos aquellos que promueven, favorecen y movilizan el conocimiento organizacional. Por esto, se planteó realizar una investigación que respondiera a la siguiente pregunta: en la obra de Ikujiro Nonaka, acerca de la Teoría de creación de conocimiento organizacional, ¿cuál ha sido el papel del liderazgo en las diferentes etapas de desarrollo de la Teoría y cuál es su función en cada uno de los componentes de la Teoría?

Para ello se definió que el objetivo de este trabajo fuera: caracterizar el concepto de liderazgo en la obra de Ikujiro Nonaka, mediante la presentación de las relaciones que tiene este concepto con cada uno de los componentes y procesos de la Teoría de creación del conocimiento. Para responder la pregunta y cumplir con este objetivo es necesario describir la obra de Ikujiro Nonaka respecto a la creación de conocimiento, relacionar los conceptos de liderazgo con la Teoría de creación de conocimiento y analizar el papel del liderazgo en cada uno de los componentes de la Teoría de creación del conocimiento organizacional de Ikujiro Nonaka

En esta memoria se plasma el resultado de la investigación y está estructurada de la siguiente forma: primero se presenta el problema y la justificación de por qué debe abordarse. Posteriormente se plantea el marco teórico relevante para la investigación, se detalla la metodología realizada y se presentan los resultados del análisis de los textos, conclusiones y discusión y las referencias bibliográficas.

2. Marco teórico

2.1 Teoría de creación del conocimiento organizacional de Ikujiro Nonaka

Nonaka y Takeuchi (1995) desarrollaron una Teoría de creación de conocimiento organizacional, considerando dos dimensiones del conocimiento: epistemológica (de tácito a explícito y de allí a tácito) y ontológica (es decir, desde el individuo, al grupo, a la organización y, menos aún, al campo inter-organizacional) (Hartley, 2007). La dimensión epistemológica del conocimiento da cuenta de sus diferentes formas y tipos, mientras que la dimensión ontológica se ocupa de los soportes físicos, técnicos y sociales, sobre los cuales y en interacción con los cuales se crea el conocimiento (Akehurst, Rueda-Armengot, Vivas López, & Palacios Marqués, 2011). En Occidente, en relación con la dimensión epistemológica, se ha privilegiado el tipo explícito de conocimiento. Por su parte en Oriente, y especialmente en Japón, se privilegia el conocimiento tácito, es decir “las percepciones subjetivas, intuiciones, presentimientos, algo que está profundamente arraigado en la acción, la experiencia y los valores de un individuo” (Kippenberger, 1997, p. 14).

De acuerdo con Nonaka, Toyama y Konno (2000), la teoría plantea un modelo de creación del conocimiento compuesto por tres elementos: el proceso SECI, “Ba” y los “Activos de Conocimiento”, los cuales se amplían a continuación.

2.1.1. Proceso SECI

En la Teoría de creación de conocimiento organizacional, el conocimiento se considera como “creencia verdadera justificada”. En las tradiciones filosóficas occidentales el conocimiento ha sido considerado como universal, científico, lógico y racional, siguiendo las tradiciones de Platón y Descartes. Esto en términos de la

Teoría de la creación de conocimiento, es el "conocimiento explícito", que en Occidente se considera como la única forma de conocimiento. En Oriente, y especialmente en Japón, se reconoce más la importancia del "conocimiento tácito" sobre el "conocimiento explícito", a través de la comprensión de que el conocimiento tácito es la base de todo conocimiento, tal como lo planteó Michael Polanyi (1966).

La teoría se enfoca en el aspecto de creencia justificada más que en su veracidad, ya que esta última no aborda las dimensiones dinámicas, humanistas y relativas del conocimiento (Nonaka & Teece, 2001). La definición que propone el autor se resume en los siguientes términos (Nonaka, Umemoto, & Senoo, 1996): "un conjunto significativo de información que constituye una verdadera creencia justificada y / o una habilidad técnica incorporada" (p. 205). La visión que tiene Ikujiro Nonaka del conocimiento está basada en las personas, orientada a las acciones y arraigada en las tradiciones filosóficas de Nishida en Oriente y de Aristóteles, Polanyi y Whitehead en Occidente (Nonaka, Toyama & Hirata, 2015).

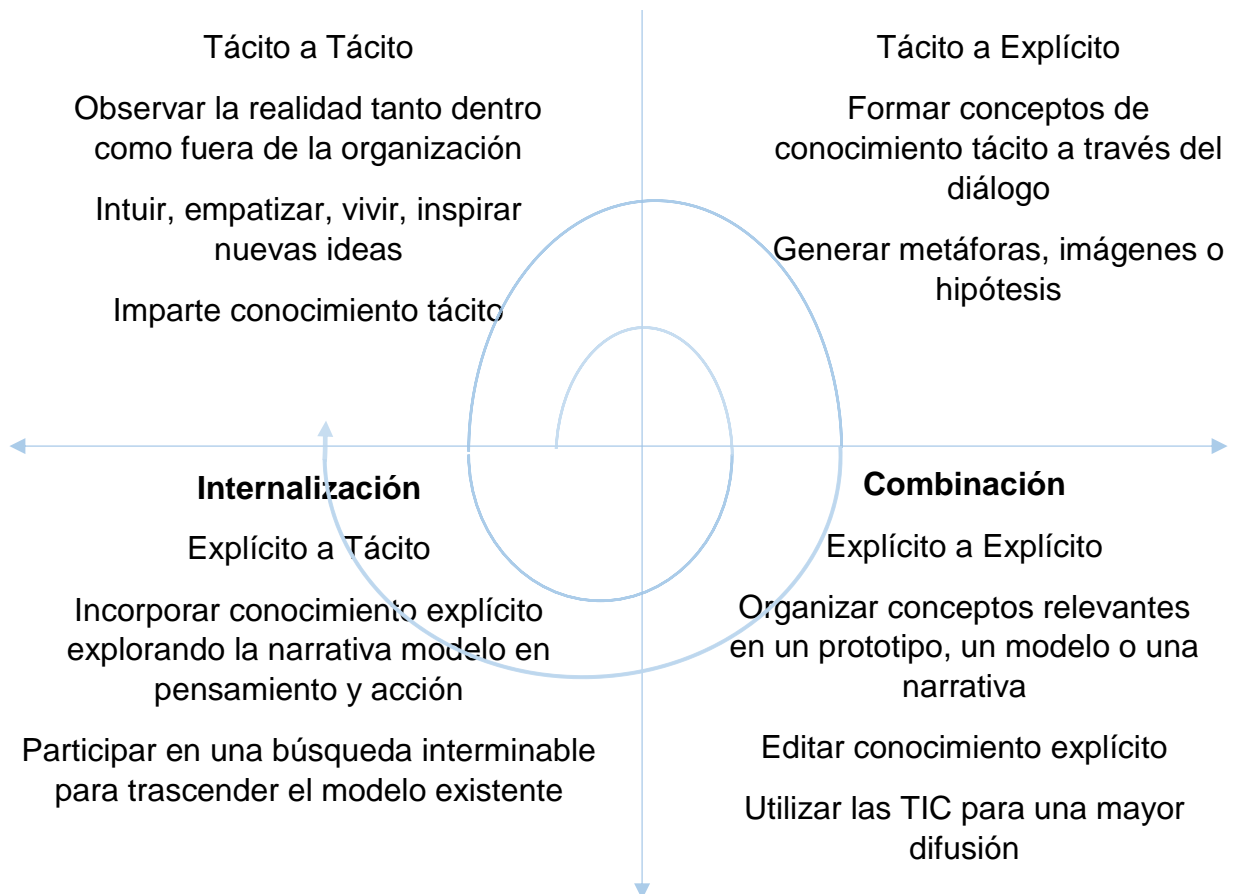
El conocimiento tácito "tiene una naturaleza subjetiva y experiencial, y no se puede expresar con símbolos y caracterizaciones verbales. También es específico del contexto, se caracteriza por habilidades cognitivas y técnicas que están incrustadas en las personas" (Nonaka, Nishihara & Kawada, 2017, p. 3). Por su parte, el conocimiento explícito es objetivo y puede ser expresado claramente, además de que puede ser usado por muchos y editado mediante la utilización de lenguaje o números.

Nonaka y Takeuchi (1995) en su libro *La Organización Creadora de Conocimiento* proponen unas operaciones de conversión o creación del conocimiento, denominado SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization): estas operaciones plantean diferentes formas en las que interactúan el conocimiento tácito y explícito, como base para el proceso de creación del conocimiento. Este modelo hace referencia a las cuatro interacciones posibles (Sarabia, 2007):

- Socialización: tácito a tácito
- Externalización: tácito a explícito
- Combinación: explícito a explícito
- Internalización: explícito a tácito

El proceso de transformación de conocimiento se da en forma de espiral, en la cual “el conocimiento tácito poseído por las personas es externalizado y de este modo transformado en conocimiento explícito, que puede ser compartido con otros y enriquecido por sus puntos de vista individuales para convertirse en un nuevo conocimiento” (Nonaka, Toyama & Hirata, 2015, p. 19).

Gráfico 1. Proceso SECI



Fuente: Adaptado de (Nonaka, Nishihara, & Kawada, 2017).

2.1.1.1. Socialización

Tácito a tácito. Este proceso se da por interacciones personales entre dos o más personas. Permite intercambiar experiencias entre las personas acerca de una situación o un tema central mediante conversaciones, observación o imitación. Conduce a lo que denominan “conocimiento armonizado”² que consiste por ejemplo en modelos mentales compartidos y habilidades técnicas.

Nonaka, von Krogh & Erden (2007) desarrollaron un modelo en el cual relacionan un conjunto de tres factores que determinan la velocidad de socialización y la relación que tiene esta velocidad con la calidad del conocimiento tácito intercambiado. Los tres conjuntos de factores identificados son: “características individuales”, las cuales se refieren a la apertura de mente, compromiso, credibilidad y necesidad de afiliación que tienen los individuos que participan en el proceso de socialización; “características de grupo”, que incluyen el tamaño, proximidad, cuidado, diversidad de conocimiento y variables demográficas (Nonaka, von Krogh & Erden, 2007, p. 17) y “características organizacionales”, que se refiere a las normas y la cultura organizacional, los sistemas de recompensas vinculados al intercambio de conocimiento, el contexto (“Ba”), los estilos de liderazgo, los plazos, la holgura de la organización y los medios de comunicación (Nonaka, von Krogh & Erden, 2007, p. 19).

Tratándose la socialización del primer proceso de transformación de conocimiento y, en un entorno en el cual los negocios tienen una dinámica muy rápida, con cambios que se generan en poco tiempo, la velocidad de este proceso es relevante, ya que las interacciones entre las personas deben mantenerse dentro de un entorno que se mantenga vigente y que incentive intercambios de conocimiento entre las personas para mantener una dinámica propia dentro de la organización.

² En inglés “sympathized knowledge”.

2.1.1.2. Externalización

Tácito a explícito. Permite la articulación como conocimiento explícito del conocimiento tácito acumulado en el proceso anterior (Nonaka, Toyama, & Hirata, 2015). Igualmente, se da por interacciones entre dos o más personas, pero se hace explícito a través del lenguaje, imágenes, modelos y otras formas de expresión. En esta etapa se logra que el conocimiento pueda ser comunicado de una manera más eficiente por la compañía, a otros miembros de la organización y aun por fuera de esta, lo cual no se lograría fácilmente si este se mantuviera tácito.

El conocimiento tácito se hace explícito por analogía o metáforas o la creación de conceptos o hipótesis (Kippenberger, 1997) y conduce a lo que se denomina “conocimiento conceptual”. “La metáfora es particularmente usual en el diálogo para convertir conocimiento tácito en conocimiento explícito, porque esta permite entender y experimentar una cosa en términos de otra” (Nonaka, Toyama & Hirata, 2015, p. 23).

2.1.1.3. Combinación

Explícito a explícito. El conocimiento explícito creado en el proceso anterior es, de acuerdo con Chen y Huang (2013): “seleccionado, combinado y procesado para formar conjuntos más complejos y sistemáticos de conocimiento explícito” (p. 406). En este proceso se puede modificar la forma en la cual se presenta el conocimiento para mostrarlo de otra manera, que puede ser más fácil de comprender y que permita establecer relaciones que de otra manera no sería posible. Como lo indican Henao y Arango (2007): “esta operación se utiliza ampliamente para producir prototipos, modelos, planos, diagramas, programas informáticos o cualquier otra ‘cosa’ que implique la codificación formal del conocimiento” (p. 45). Conduce a lo que se denomina “conocimiento sistémico”.

2.1.1.4. Internalización

Explícito a tácito. Algunos autores se refieren a este proceso como “Aprender haciendo” (Sarabia, 2007). Al interior de la organización las personas transforman el conocimiento explícito organizado a través de la práctica y la acción en conocimiento tácito o, como lo mencionan Tsai y Lee (2006) es: “la habilidad de aplicar conocimiento en situaciones reales” (p. 60). Un ejemplo usual de transformación de conocimiento explícito en tácito es aquel proceso en el que un individuo reflexiona al leer manuales o documentos de la compañía, practica lo que hay en estos y finalmente los internaliza aumentando su base de conocimiento tácito. Conduce al denominado “conocimiento operacional”.

Tabla 1. Contenidos del Conocimiento creado por los cuatro modos de transformación

		Conocimiento Tácito a Conocimiento Explícito	
Conocimiento tácito	desde	Conocimiento Armonizado	Conocimiento Conceptual
Conocimiento explícito		Conocimiento Operacional	Conocimiento Sistémico

Fuente: (Nonaka & Takeuchi, 1995).

2.1.2 BA - 場

Es una expresión japonesa que traducida al español literalmente significa “lugar”. De acuerdo con Bennet (2001), “Describe un lugar, un espacio o una instalación

donde las personas interactúan para intercambiar ideas, intercambiar conocimientos, conceptualizar y crear nuevos conocimientos en formas tácitas y explícitas” (p. 189). El concepto original de “Ba” fue propuesto por el filósofo japonés Kitaro Nishida y posteriormente desarrollado por Shimizu (Nonaka & Konno, 1998).

La referencia a lugares, espacios o instalaciones va más allá de lo físico y puede incluir ambientes virtuales, como correos electrónicos, carpetas compartidas en redes y teleconferencias, entre otros y, escenarios mentales como ideales, ideas y experiencias compartidas.

La importancia del concepto de “Ba” radica en que proporciona un “lugar existencial donde los participantes comparten sus contextos y crean nuevos significados a través de las interacciones” (Nonaka & Toyama, 2003, p. 7). La creación del conocimiento se da en un contexto específico en términos del tiempo, el espacio y las relaciones con otros (Nonaka, Toyama & Hirata, 2015) y por lo tanto debe darse en un espacio o contexto que permita las interacciones entre los participantes, de tal forma, que puedan crear nuevos significados a partir de sus propios contextos.

Nonaka y Konno describen cuatro tipos de “Ba”, cada uno relacionado con una operación del proceso SECI (Nonaka & Konno, 1998):

2.1.2.1. “Ba originario” – Existencial: es donde los individuos intercambian sentimientos, emociones, experiencias y modelos mentales. Es importante en todo el proceso de creación de conocimiento organizacional, ya que allí se crea entre las personas relaciones de cariño, amor, confianza y compromiso, los cuales sirven como soporte para los demás tipos de “Ba”. Está relacionado con el proceso de Socialización y resulta fundamental en este que se puedan tener contactos cara a cara o realizar actividades juntos. A nivel organizacional está relacionado con la Visión del Conocimiento y la Cultura.

2.1.2.2. “*Ba de interacción o de diálogo*” – *Reflexivo*: está relacionado con el proceso de Externalización donde el conocimiento tácito se hace explícito. En este espacio el diálogo tiene un papel fundamental, para que los individuos puedan transformar sus modelos mentales y habilidades en términos y conceptos comunes. De acuerdo con Nonaka, Reinmoeller y Senoo (1998): “para construir Ba, la selección de personas con la combinación correcta de conocimientos y capacidades específicas es fundamental para activar la conversión” (p. 676). Esta afirmación está relacionada con la capacidad que se logre en la organización para facilitar un diálogo creativo, el cual requiere de variedad requerida, intención y redundancia, entendida esta última como “la superposición intencional de información sobre actividades comerciales, responsabilidades de gestión y la empresa en general” (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, p. 27).

2.1.2.3 “*Ciber Ba o sistematizador*”³ - *Sistémico*: está relacionado con el proceso de Combinación. Se trata básicamente de espacios colaborativos, generalmente virtuales, que hacen uso de tecnologías de la información y que permiten combinar conocimientos explícitos nuevos con conocimiento e información existente, para generar y sistematizar conocimiento explícito por toda la organización (Nonaka & Konno, 1998). Los avances en las tecnologías de la información presentan grandes desafíos para las organizaciones creadoras de conocimiento, ya que estos se dan de una forma tan rápida que pueden caer en la obsolescencia rápidamente y dejar de ser efectivos. Es un requisito entonces que las compañías se adecuen a las tendencias en este sentido y se adapten a las soluciones más convenientes, que no necesariamente son las de vanguardia. Estas tecnologías de la información también brindan herramientas que pueden ser útiles en otros procesos de creación de conocimiento, pero que también

³ En el texto original en inglés “systemising”.

generan paradigmas, como el de la calidad de la comunicación cuando no se está cara a cara.

2.1.2.4. “Ba de ejercicios” – Sintético: debe facilitar las condiciones para que los individuos internalicen el conocimiento explícito disponible y lo conviertan en conocimiento tácito propio. Este puede facilitarse por el encuentro entre personas expertas de la organización o mentores con aprendices en espacios adecuados, para que haya una transferencia efectiva de conocimiento. También el acceso a conocimiento e información de la compañía debe garantizarse para que puedan realizarse consultas de procedimientos o manuales. Pueden también ofrecerse herramientas tecnológicas para que las personas puedan practicar sus tareas, como sistemas de realidad virtual, en el caso de operadores de maquinaria o pilotos. En general, los individuos deben comprometerse a querer “aprender haciendo” y, en este sentido, se relaciona principalmente con dos condiciones habilitantes para la creación de conocimiento: la autonomía y la intención.

Tabla 2. Categorización de Ba dentro del modelo SECI

Ba	Fase	Nivel epistemológico	Nivel Ontológico	Conocimiento creado	Herramientas requeridas
Originario	Socialización	Tácito – Tácito	Individual/Individual	Conocimiento Empático	Interacción directa
De interacción	Externalización	Tácito – Explícito	Individual/Grupo	Conocimiento Teórico	Metáforas
Ciber	Combinación	Explícito – Explícito	Grupo/Organización	Conocimiento Sistemático	Tecnologías de la información
De ejercicios	Internalización	Explícito – Tácito	Organización/Individual	Conocimiento Operacional	Aprender haciendo

Fuente: Tomado de (Bartolacci, Cristalli, Isidori, & Niccolini, 2016).

2.1.3 Activos de conocimiento

Constituyen la base del proceso de creación del conocimiento. Son las entradas, salidas y factores moderadores del proceso de creación del conocimiento (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000). Los activos de conocimiento pueden categorizarse en cuatro tipos descritos en la siguiente tabla tomada de (Nonaka, Toyama, & Byosière, 2001):

Tabla 3. Tipos de activos de conocimiento

<p>Activos de conocimiento experiencial Conocimiento tácito intercambiado a través de experiencias comunes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y know-how de los individuos • Cuidado, amor, confianza y seguridad • Energía, pasión y emoción 	<p>Activos de conocimiento conceptual Conocimiento explícito articulado a través de imágenes, símbolos y lenguaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos del producto • Diseño • Valor de la marca
<p>Activos de conocimiento de rutina Conocimiento tácito rutinario e integrado en acciones y prácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Know-how y operaciones diarias • Rutinas organizacionales • Cultura organizacional 	<p>Activos de conocimiento sistemático Conocimiento explícito sistematizado y empaquetado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentos, especificaciones y manuales • Bases de datos • Patentes y licencias

Fuente: (Nonaka, Toyama, & Byosière, 2001).

Respecto a los activos del conocimiento Nonaka, Toyama y Hirata (2015) afirman que: “El activo más valioso es el conocimiento tácito subyacente que se necesitaba para crearlos, porque ese conocimiento y su metodología son la fuente de la

capacidad de creación de conocimiento en la empresa y, por lo tanto, el indicador del valor futuro” (p. 42).

En este sentido, los autores utilizan un término japonés, “kata”, el cual literalmente significa patrones o forma de hacer las cosas y lo reconocen como uno de los activos de conocimiento más valiosos y que está relacionado con el concepto de la filosofía griega “Phronesis” o “Sabiduría Práctica”. “Kata” es definido como “la práctica de percibir la esencia para actuar de una manera apropiada al contexto” (Nonaka, Toyama & Hirata, 2015, p. 43).

2.1.4 Condiciones propicias para la creación de conocimiento organizacional

Para promover la espiral de conocimiento, se requieren cinco condiciones a nivel organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995):

2.1.4.1 Intención: se define como la aspiración de una organización a sus objetivos. Los autores consideran que “el elemento más crítico de la estrategia corporativa es conceptualizar una visión acerca de qué tipo de conocimiento debe ser desarrollado y hacerlo operativo dentro de un sistema de administración para su implementación” (p. 74). Sin una intención organizacional, se hace difícil juzgar la veracidad de una pieza de conocimiento dada o el valor de la información o el conocimiento percibido o creado.

2.1.4.2. Autonomía: A nivel individual, la organización debe permitir tanta autonomía como sea posible, con el propósito de incrementar la introducción de oportunidades inesperadas y la posibilidad de que los individuos se motiven a sí mismos para crear nuevo conocimiento. En la organización del negocio, una herramienta poderosa para crear circunstancias en las que los individuos

puedan actuar autónomamente es proporcionada por los equipos auto-organizados.

2.1.4.3. Fluctuación y caos creativo: estimula la interacción entre la organización y el ambiente externo. La fluctuación no se debe confundir con el completo desorden, es más bien un orden en el cual su patrón es difícil de predecir al principio. El propósito de introducir fluctuación en la organización es que los miembros de esta se enfrenten a un colapso de sus rutinas, hábitos o marcos cognitivos y puedan reconsiderar sus pensamientos fundamentales y perspectivas.

El caos por su parte, puede tener un origen natural cuando la organización se enfrenta a crisis reales generadas por cambios en el mercado. También puede ser introducido intencionalmente, en ocasiones por los líderes de la organización, al proponer objetivos desafiantes, en este caso, se refieren a él como “caos creativo” y requiere, para obtener beneficios de este, que los miembros de la organización tengan la habilidad de reflexionar sobre sus acciones, de lo contrario, conducirá a un caos destructivo. También pueden introducirlo miembros individuales que se plantean a sí mismos o a su equipo metas altas. De acuerdo con Inkpen (1996) “el caos incrementa la tensión dentro de la organización y centra su atención en formar y resolver nuevos problemas” (p. 135).

2.1.4.4. Redundancia: a diferencia del concepto occidental de redundancia, asociado a duplicación innecesaria, basura o sobrecarga de información, en el contexto de la Teoría de creación de conocimiento organizacional, esta se entiende como la existencia de información que va más allá de los requisitos operacionales inmediatos de los miembros de la organización. En la organización del negocio se refiere a la superposición intencional de información acerca de las actividades del negocio, responsabilidades administrativas y de la

compañía como un todo (Nonaka & Takeuchi, 1995). Tiene el propósito de promover el intercambio de conocimiento tácito, de manera que los individuos puedan ofrecer consejos o proporcionar nueva información desde diferentes perspectivas.

La redundancia de información también conduce al concepto de “principio de redundancia de mando potencial” de McCulloch (1965), el cual afirma que: “la acción efectiva se logra mediante una concatenación adecuada de información. En otras palabras, el poder reside donde reside la información” (Hester & Adams, 2014, p. 72). La implicación de este concepto es que, si bien se puede tratar de una organización jerárquica, en la creación de conocimiento el liderazgo puede ser distribuido en la organización.

2.1.4.5. Variedad requerida: se requiere de una variedad tal en la organización, para que se pueda ajustar a la variedad y complejidad del ambiente y pueda enfrentarse a los desafíos que este plantea. Nonaka y Takeuchi (1995) plantean que: “Los miembros de la organización pueden hacer frente a muchas contingencias, si estos poseen la variedad requerida, que se puede mejorar combinando información de manera diferente, flexible y rápida, y proporcionando acceso igualitario a la información en toda la organización” (p. 82).

Esta afirmación es consecuente con el “concepto de redundancia de mando potencial”, ya que si el control de la información estuviera en poder de determinada persona o grupo, no existiría la posibilidad de una transferencia del liderazgo en el proceso de creación de conocimiento.

2.1.5 Modelo de las cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional

Este modelo incorpora en la teoría, la dimensión tiempo y la integra con los conceptos previos de la teoría. Fue presentado en el libro *The knowledge-creating company* (Nonaka & Takeuchi, 1995) y, como allí se advierte, debe ser interpretado como un ejemplo ideal del proceso (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 84) y está constituido por 5 fases:

2.1.5.1 Intercambio de conocimiento tácito

Ya que el conocimiento tácito no es fácil de comunicar y constituye la base de la creación de conocimiento organizacional, es razonable que la primera etapa sea intercambiar el conocimiento tácito. Para lograr esto y, considerando las limitaciones que tiene este tipo de conocimiento para ser comunicado, se hace necesario que exista un “campo” en el cual los individuos puedan interactuar y desarrollar diálogos. Vale la pena aclarar que en la primera versión de la teoría aún no se había desarrollado el concepto de “Ba”, pero este modelo y la sugerencia que hace de la necesidad de un “campo”, muestra que la introducción del concepto corresponde al desarrollo de ideas previas.

2.1.5.2 Creación de conceptos

“Una vez que el modelo mental compartido es formado en el campo de interacción, el equipo auto-organizado lo articula a través de un diálogo continuo adicional, en la forma de reflexión colectiva” (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 85).

Esto permite que los modelos mentales se hagan colectivos y los individuos puedan transformarlos en conceptos explícitos que pueden tomar, entre otras, formas verbales o gráficas. En esta etapa se hace importante utilizar métodos de

razonamiento que permitan hacer la conversión entre conocimiento tácito y explícito. Entre estos métodos se destaca la abducción y, particularmente, el uso de figuras literarias como las metáforas y las analogías, que permiten entender conceptos en términos de otros.

2.1.5.3 Justificación de conceptos

En esta etapa se debe determinar si realmente los conceptos recientemente creados son valiosos para la organización y la sociedad. Constituye entonces una etapa de selección, donde se verifica si los conceptos cumplen con la intención definida por la organización, expresada en términos de estrategia o visión, y las necesidades de la sociedad. Los criterios de justificación no necesariamente son cuantitativos, como el costo o el margen de utilidad, sino que también pueden ser cualitativos, utilizando criterios más abstractos como la belleza o la estética.

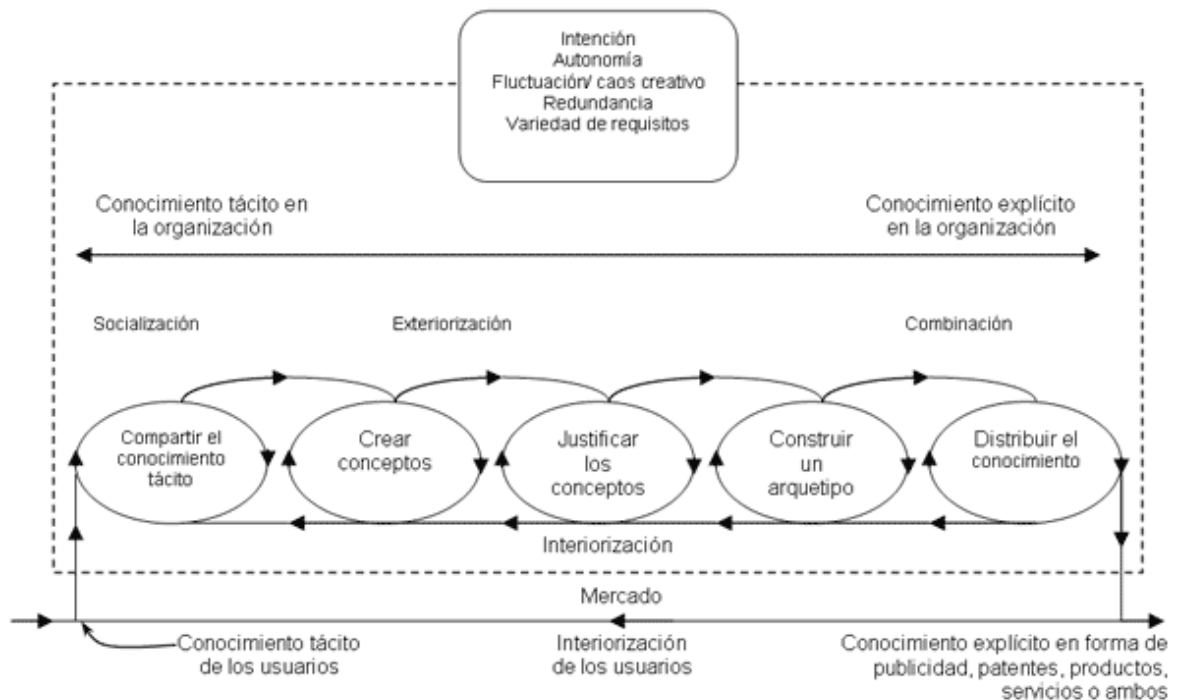
2.1.5.4 Construcción de arquetipos

Es cuando un concepto ya justificado debe convertirse en algo tangible o concreto. Tratándose de nuevos productos, este se denomina un prototipo, pero, en el caso de servicios o innovaciones organizacionales, puede tratarse de mecanismos operativos modelo. En esta etapa se requiere de la cooperación de varias unidades y personas dentro de la organización, para resolver las complejidades y contradicciones que se puedan presentar, por lo tanto, la variedad requerida en términos de sumar la mayor cantidad de perspectivas es fundamental, así como la redundancia de la información, con el fin de tener diferentes alternativas en casos de requerirse.

2.1.5.5 Distribución del conocimiento

Una vez que se ha cumplido con todas las etapas anteriores, el concepto nuevo debe moverse a un nuevo ciclo de creación de conocimiento a un nivel ontológico diferente, para dar inicio a un proceso espiral que puede ser tanto intra-organizacional como inter-organizacional. En esta etapa, se considera que las unidades organizacionales deben contar con la suficiente autonomía para que el conocimiento creado pueda ser aplicado con libertad, tanto dentro de la organización como fuera de los límites de esta.

Gráfico 2. Modelo de cinco etapas del proceso de creación de conocimiento organizacional

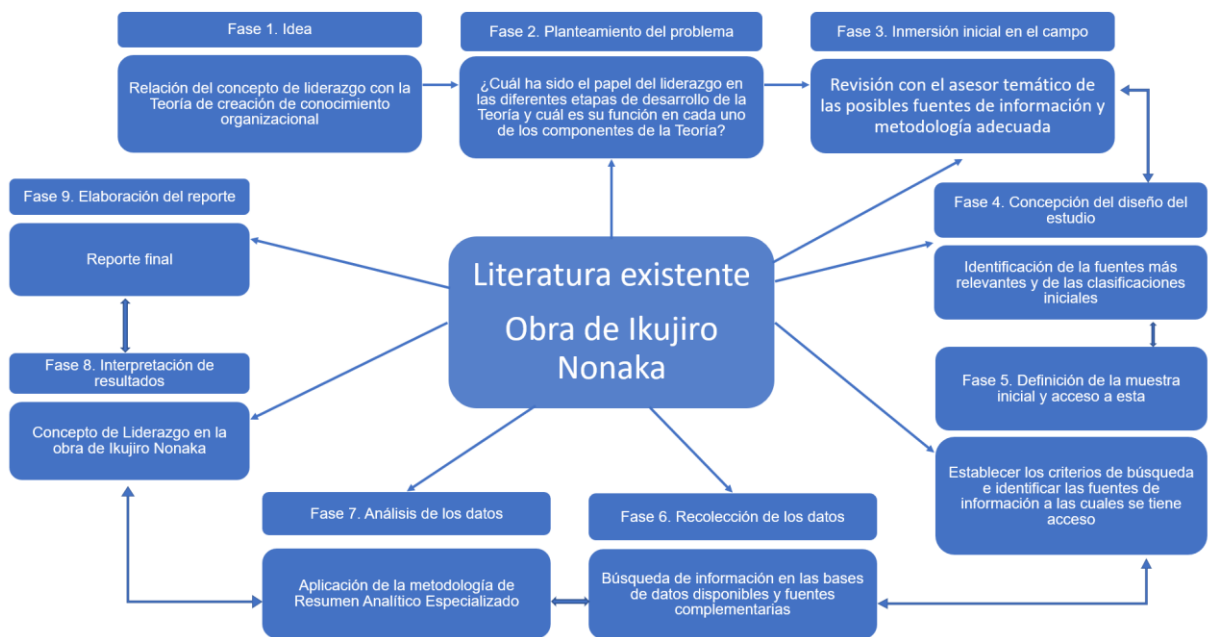


Fuente: Tomado de (Servicio de formación del profesorado, 2017).

3. Metodología

Esta es una investigación cualitativa, en la cual se parte de la idea de que el concepto de liderazgo puede relacionarse con los diferentes componentes de la Teoría de creación de conocimiento organizacional, planteada por Ikujiro Nonaka y se estudia la evolución del concepto a lo largo del desarrollo de esta. Es, además, una investigación exploratoria, en la cual se hará un primer acercamiento para determinar la forma en que el concepto de liderazgo se ha presentado en el desarrollo de la Teoría de creación de conocimiento organizacional y las relaciones que tiene con sus componentes, de tal forma que se puedan plantear nuevas líneas de investigación. La metodología propuesta corresponde al proceso sugerido por Hernández, Fernández y Baptista (2014), que se describe en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Proceso cualitativo de investigación



Fuente: Adaptado de Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Se hizo una primera búsqueda en cinco bases de datos disponibles en la biblioteca de la Universidad EAFIT: Emerald, ISI Web of Science, Science Direct, Springerlink y Taylor and Francis, además de los textos disponibles en la colección general de la Universidad. La búsqueda se hizo por autor y se seleccionaron solo los textos escritos por Ikujiro Nonaka, y así se constituye una primera categoría:

Tabla 4. Categoría 1 – Búsqueda primaria

Fuente	Cantidad de textos	Tipo de texto
Emerald	0	-
ISI Web of Science	11	Artículos de revista
Science Direct	1	Artículos de revista
Springerlink	1	Artículos de revista
Taylor and Francis	7	Artículos de revista
Colección EAFIT	6	Libros

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Posteriormente, la búsqueda se amplió cruzando las palabras Nonaka AND Leadership, para incluir textos de otros autores relacionados con la temática en estudio, los resultados obtenidos fueron ordenados por relevancia y se revisaron los primeros 60 textos, para de allí seleccionar los que tuvieran verdadera relación e importancia con el tema de investigación. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 5. Categoría 2 – Búsqueda relacionada de otros autores

Fuente	Textos encontrados	Textos seleccionados	Tipo de texto
Emerald	691	26	Artículos de revista
ISI Web of Science	17	5	Artículos de revista
Science Direct	164	4	Artículos de revista

Springerlink	1.176	11	Artículos de revista
Taylor and Francis	556	4	Artículos de revista

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La revisión de la bibliografía de los textos condujo a la búsqueda, por otros medios, de textos no incluidos en las búsquedas anteriores, y considerados importantes para la investigación. Para esto se utilizó principalmente la herramienta “Descubridor” de la biblioteca de la Universidad EAFIT. Algunos textos no estaban disponibles y se solicitó su adquisición.

Tabla 6. Categoría 3 - Búsqueda cruzada en las referencias bibliográficas

		Cantidad de textos	Tipo de texto
Escritos por Ikujiro Nonaka	Obtenidos en bases de datos	24	Artículos de revista
	Adquiridos por la Biblioteca	1	Artículos de revista
Otros Autores	Obtenidos en bases de datos	60	Artículos de revista
	Adquiridos por la Biblioteca	1	Libro

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Por último, se consultaron libros disponibles en la colección particular de la profesora Mónica Henao Cálad, escritos por Ikujiro Nonaka y otros autores relacionados con la investigación.

Tabla 7. Categoría 4 – Bases de datos personales

	Cantidad de textos	Tipo de texto
Escritos por Ikujiro Nonaka	13	Libros
Otros autores relacionados	17	Libros

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los textos de Ikujiro Nonaka fueron clasificados cronológicamente y se aplicó la metodología de Resumen Analítico Especializado – RAE – para extraer de cada texto la información relevante, relacionada con el tema de investigación.

Luego se hizo un análisis documental, de acuerdo con las categorías de análisis básicas: año, concepto de liderazgo y papel del líder en la obra de Ikujiro Nonaka. Luego aparecen clasificaciones cronológicas emergentes basadas en hitos en el desarrollo de la Teoría de creación de conocimiento organizacional, que permite hacer análisis por períodos de tiempo, sobre el cual se basa el desarrollo de la investigación.

4. El concepto de liderazgo en la obra de Ikujiro Nonaka

En este capítulo se desarrollan las ideas que, en torno al concepto de liderazgo, ha presentado Ikujiro Nonaka en su obra. Corresponde al análisis que se ha hecho de su obra a lo largo de varios periodos de tiempo e incluye algunas observaciones de otros autores que refuerzan los conceptos. El capítulo se ha dividido en cuatro periodos de tiempo marcados por hechos relevantes en el desarrollo de la Teoría de creación de conocimiento organizacional. El primer periodo comprende la etapa previa al planteamiento de la teoría y es importante, ya que allí se exponen algunas ideas del autor muy arraigadas en la cultura japonesa y en su propia experiencia, y sirven tanto para el desarrollo de la teoría como para el entendimiento del concepto de liderazgo. El segundo capítulo comprende el periodo de tiempo en que el autor plantea la Teoría de creación del conocimiento organizacional y describe todos sus componentes, en la cual hay algunos indicios del concepto de liderazgo que desea presentar. Un tercer periodo inicia con un hecho que, para este trabajo, es importante, y es la consideración explícita del concepto de liderazgo dentro de la obra del autor y, a partir de allí, se ocupa en profundidad de este tema, buscando las relaciones que tiene con cada uno de los componentes de la Teoría de creación de conocimiento organizacional. Por último, hay un hecho significativo en la obra de Ikujiro Nonaka, que es la adopción del concepto de Phrónesis en su obra, para explicar el papel del liderazgo en su Teoría y presentar un marco conceptual en el cual el liderazgo se integra definitivamente a sus ideas y que, además, le permite mostrar de una forma más clara su teoría a la cultura occidental.

4.1. 1979 – 1990. Trabajos previos al planteamiento de la Teoría de creación de conocimiento organizacional

En las primeras publicaciones de Ikujiro Nonaka no se hace ninguna relación directa al concepto de liderazgo, sin embargo, se hace mención de elementos que son importantes desde el punto de vista del liderazgo en las compañías creadoras de

conocimiento. Una de sus primeras publicaciones se ocupa de la importancia del procesamiento de la información (aún no se introduce el concepto de conocimiento) y propone un arreglo organizacional de personas, adecuado en el caso específico de la gerencia de mercadeo (Nonaka & Nicosia, 1979). En este trabajo se destaca la importancia de las relaciones formales e informales entre las personas que, hasta el momento, habían sido ignoradas y solo se habían considerado las relaciones formales de autoridad y responsabilidad. Todos los flujos de información informales permanecen sin especificar y es a partir de allí que surge la necesidad de darle un soporte teórico a este tipo de relaciones, lo que conduce posteriormente al análisis del conocimiento tácito en las organizaciones.

Se indica además que “la literatura de mercadeo esencialmente ha ignorado el estudio del comportamiento grupal, especialmente las interacciones organizacionales subyacentes” (Nonaka & Nicosia, 1979, p. 280). Esta afirmación demuestra la preocupación que desde esta época había por integrar un conocimiento tácito en las organizaciones a los activos de estas y de la necesidad de formas de liderazgo que hagan posible las interacciones necesarias para que esto se logre.

En un trabajo posterior Ikujiro Nonaka desarrolla el concepto de “Aprendizaje Organizacional” (Nonaka & Johansson, 1985), y en este ya se plantean inquietudes que llevarán al concepto de “liderazgo distribuido”. Textualmente dice:

La tasa de aceptación de esta nueva información, de acuerdo con el marco de aprendizaje organizacional, depende del grado en que entra en conflicto con los paradigmas existentes y la política dentro de la organización, incluida la cuestión de cómo se distribuye el poder entre los miembros de la coalición dominante. (Nonaka & Johansson, 1985, p. 183)

En este trabajo se resalta el papel de la socialización en las compañías japonesas y algunas prácticas que permiten desarrollar habilidades en los miembros de las organizaciones. Menciona que es una práctica común que los nuevos miembros en las compañías aprenden, por el ejemplo, de ejecutivos de mayor rango, y que los empleados usualmente rotan entre diferentes cargos. Esto se hace con el fin de exponer a los empleados a un mayor conocimiento de la compañía y tiene implicaciones importantes en los roles de liderazgo, ya que las cuestiones de jerarquía y control de la información no siempre determinan el liderazgo en la organización o en el desarrollo de determinado proyecto.

En el documento *The New Product Development Game* (Takeuchi & Nonaka, 1986), los autores proponen formas de liderazgo de manera incipiente. Por una parte, se indica que la alta dirección debe asumir un “liderazgo desafiante” al proponer metas lo suficientemente altas, de tal forma que se rompan los paradigmas de la compañía. Citando a un ejecutivo de Honda, describen este tipo de liderazgo: “Es como poner a los miembros del equipo en el segundo piso, quitando la escalera y diciéndoles que salten o bien, creo que la creatividad nace empujando a la gente contra la pared y presionándola casi hasta el extremo” (Takeuchi & Nonaka, 1986, p. 139). Esto en el contexto de grupos de trabajo encargados del desarrollo de nuevos productos, lo que derivaría posteriormente en el desarrollo de la Teoría de creación de conocimiento organizacional.

Por otra parte, también proponen un tipo de “liderazgo distribuido” que permita el desarrollo de proyectos en grupos, donde se estimula la creación de conocimiento, la diversidad de competencias y puntos de vista y un desarrollo traslapado de los proyectos, donde el liderazgo puede transferirse entre unidades o personas. En el modelo propuesto, la selección de los miembros de los grupos responsables del desarrollo de nuevos productos se hace de tal forma que se logre un trabajo multidisciplinario y en el cual los miembros trabajan juntos desde el principio hasta el fin, siendo el grupo liderado por quien tenga las competencias requeridas en cada

etapa, no necesariamente por la misma persona o un experto en el tema, haciendo una analogía a la forma en la que se conduce un equipo de rugby.

El propósito de un objetivo desafiante y de la conformación de grupos de desarrollo de productos, en donde el liderazgo se distribuye entre los miembros, se infiere en la siguiente afirmación de (Takeuchi & Nonaka, 1986):

Una vez que se forma el equipo del proyecto, comienza a aumentar su estatura debido a su visibilidad ("hemos sido seleccionados a mano"), su poder legítimo ("tenemos apoyo incondicional de la parte superior para crear algo nuevo") y su sentido de la misión ("estamos trabajando para resolver una crisis."). (p. 146)

Este documento también señala algunas implicaciones gerenciales que son muy importantes para el desarrollo de la Teoría de creación de conocimiento organizacional y los estilos de liderazgo requeridos (Takeuchi & Nonaka, 1986, pp. 145-146). Para lograr velocidad y flexibilidad, las empresas deben gestionar el proceso de desarrollo de productos de manera diferente. Se deben considerar tres tipos de cambio:

1. Las empresas necesitan adoptar un estilo de gestión que pueda promover el proceso. Los ejecutivos deben reconocer desde el principio que el desarrollo del producto rara vez se desarrolla de manera lineal y estática. Se trata de un proceso iterativo y dinámico de ensayo y error. Para gestionar este proceso, las empresas deben mantener un estilo altamente adaptable.
2. Se requiere un tipo diferente de aprendizaje. Bajo el enfoque tradicional, un grupo altamente competente de especialistas emprende el desarrollo de nuevos productos. Un grupo de élite de expertos técnicos hace la mayor parte del aprendizaje. El conocimiento se acumula sobre una base

individual, dentro de un área estrecha de enfoque -lo que llamamos aprendizaje en profundidad-. En cambio, bajo el nuevo enfoque (en su forma extrema), los no expertos emprenden el desarrollo de productos. Se les anima a adquirir los conocimientos y habilidades necesarios en el trabajo.

3. La dirección debe asignar una misión diferente al desarrollo de nuevos productos. La mayoría de las empresas lo han tratado principalmente como generador de flujos de ingresos futuros. Pero en algunas empresas, el desarrollo de nuevos productos también actúa como catalizador para provocar cambios en la organización.

Posteriormente, la obra de Ikujiro Nonaka se enfoca en resolver de qué forma puede crearse información en entornos auto-organizados. Esto derivado de los trabajos anteriores, en los cuales se identificaba que, para el desarrollo de nuevos productos, debían conformarse equipos de trabajo con objetivos muy desafiantes, pero en cierto modo con un gran nivel de autonomía.

En el documento *Creating Organizational Order Out Of Chaos - Self-Renewal In Japanese Firms* (Nonaka, 1988), se presenta la forma en la cual la creación de información lleva a la renovación de la organización, cuando se administra el caos y las fluctuaciones. Emergen los conceptos de información semántica y conocimiento tácito, que será desarrollado posteriormente en la Teoría de creación de conocimiento organizacional. El concepto de "liderazgo desafiante" está presente en los roles de la alta dirección como elemento fundamental para introducir caos y crear crisis, sin embargo, en este documento se propone que una meta desafiante no solo puede ser planteada por la alta dirección, sino también por individuos o grupos para resolver una contradicción (Nonaka, 1988). El caos, en este caso, se utiliza para oponerse a la visión de la organización burocrática, en la cual el sentido de esta es precisamente eliminar el caos, y ofrece una visión diferente con el

propósito de ofrecer soluciones innovadoras y diferentes puntos de vista. El caos, de acuerdo con el autor, es usado en este documento indistintamente con conceptos como libertad, fluctuación, aleatoriedad, redundancia, ambigüedad e incertidumbre (Nonaka, 1988).

Para manejar el caos introducido en la organización, se requiere que los líderes de las organizaciones tengan ciertos atributos. Por una parte, se habla de un “control sutil” que permita establecer el suficiente control para prevenir inestabilidad, ambigüedad y tensión, pero que a su vez, no sea tan rígido como para perjudicar la creatividad y espontaneidad (Takeuchi & Nonaka, 1986). Por otra parte, se requiere, de acuerdo con la necesidad, una administración firme y flexible, es decir, que pueda adaptarse fácilmente a las condiciones y necesidades del momento. Esta idea no es suficientemente desarrollada en este momento, pero se infiere que el propósito es que se creen continuas fluctuaciones en la organización, de tal forma que los subordinados no se acostumbren a determinados patrones y, más bien, a que sean constantemente desafiados para ofrecer soluciones innovadoras.

Un aporte muy importante que se da en este período es la identificación del papel fundamental que se entrega a los mandos medios (Middle Management), para servir como vínculo entre la alta gerencia (catalizadores) y los grupos auto-organizados para crear información significativa. Los atributos de liderazgo de los mandos medios aún no se describen en detalle, pero se indica su importancia como el elemento conector entre la alta gerencia (Top Management), a quienes sí se les definen claramente atributos de liderazgo, al ser quienes crean la visión que da significado al trabajo de los empleados y transmiten una constante sensación de crisis (Nonaka, 1988), y los empleados de niveles inferiores. Son entonces los mandos medios los que deben tener la suficiente habilidad para transformar esa visión desafiante y ambigua, en algo que pueda ser desarrollado por la organización y que conduce necesariamente a la creación de nuevo conocimiento organizacional.

Dada la importancia de los mandos medios para la creación de conocimiento organizacional, Ikujiro Nonaka aborda el estudio de un tipo gerencial que, a diferencia de los convencionales, que son sobre todo útiles para el procesamiento de información, promueva también la creación de nueva información. Es así como se desarrolla el concepto de “Gerencia Compresiva” (Nonaka, 1988), en el cual se combinan los aspectos más relevantes de otros dos tipos: “Gerencia Deductiva” y “Gerencia Inductiva”. En la forma de interacción de estos tipos de gerencia se hace, entre otras, una mención de los estilos de liderazgo predominante. En la tabla 8 se presentan algunos de los aspectos más relevantes del tipo de interacción de cada uno de los estilos de gerencia descritos.

Tabla 8. Aspectos principales de las formas de interacción en los diferentes tipos gerenciales

	Gerencia Deductiva	Gerencia Inductiva	Gerencia Compresiva
Liderazgo	Fuerte	De apoyo/ influencial	Agente para el cambio/ catalizador
Dirección	De arriba hacia abajo	De abajo hacia arriba	Del medio hacia arriba y abajo.
Función primordial	Eliminar el “ruido”, la “fluctuación” y el “caos”.	Ayudar para superar la oposición desde adentro de la organización.	Activar actividades de creación de la información en todos los niveles de la organización.

Fuente: Adaptado de (Nonaka, 1988, pp. 13-16).

El concepto de “liderazgo distribuido” y su importancia para la creación de información empieza a ser más relevante, y esto se ilustra con dos importantes citas: en primer lugar, una cita de un investigador líder de Honda, el señor Hiroo Watanabe (Nonaka, 1988):

Siempre les estoy diciendo a los miembros del equipo que nuestro trabajo no es una carrera de relevos – que mi trabajo y el suyo comienza aquí. Cada uno de nosotros

debe correr todo el camino desde el principio hasta el final. Como en un juego de rugby, todos debemos correr juntos, pasar el balón a izquierda y derecha, alcanzando la meta como un cuerpo unido. (p. 11)

La siguiente es del señor Nobuhiko Kawamoto, vicepresidente a cargo de I+D en Honda (Nonaka, 1988): “La gerencia organizacional ya no es necesaria si cada individuo realiza correctamente lo que se espera. Una vez que el objetivo es dado y los roles son especificados hasta cierto punto, nuestro personal trabaja bastante bien” (p. 11).

Estas dos citas, si bien no abordan directamente el tema del liderazgo, sí dejan entrever el propósito del autor para mostrar cómo, en una organización creadora de información (el autor aún no habla de creación de conocimiento), el rol de liderazgo de la alta gerencia es el de creadora de una visión desafiante y de soporte para los grupos que tendrán a cargo la creación de información, entregándoles la autonomía suficiente para que se desenvuelvan como una unidad autogestionada. Por otro lado, el liderazgo en la creación de información no puede mantenerse concentrado en una sola persona o división en la organización, sino que debe moverse para lograr el éxito.

Otro concepto importante que se introduce en este período es el de redundancia de la información, el cual, a diferencia de la tradicional interpretación que se hace de esta en las organizaciones occidentales, es muy importante y promovida en las organizaciones japonesas, ya que permite introducir un “caos” que conduce procesos que generan innovación (Nonaka, 1990).

En la visión occidental la redundancia de la información es algo que la organización debe evitar y controlar, de manera que los esfuerzos de las personas y los recursos no sean desperdiciados. Por lo tanto, se diseñan acciones en el sentido de organizar

la información, asignar personas y recursos específicos a su administración, que garanticen un uso óptimo. Por su parte, en la visión japonesa:

La redundancia de la información se refiere a una condición en la que se intercambian algunos tipos de exceso de información, además de la cantidad mínima de información necesaria que posee cada individuo, departamento (grupo) u organización en el desempeño de una función específica. Si bien este exceso de información podría considerarse innecesario o superfluo desde el punto de vista del procesamiento eficiente de la información en cantidad, desde un punto de vista cualitativo, este exceso de información enriquece las funciones significativas de la organización. Cuando el exceso de información se difunde dentro de la organización, aclara el significado de la información requerida específica por individuos y grupos distintos. Además, este exceso de información aumenta la fiabilidad e induce una expansión de la importancia de dicha información requerida. La redundancia de la información estimula los poderes creativos de la información y está vinculada a la generación de información con nuevos significados. (Nonaka, 1990, p. 28)

Este concepto de redundancia de la información es de gran importancia en el desarrollo de la Teoría de creación de conocimiento organizacional, ya que permite interpretar estilos gerenciales japoneses muy arraigados, en los cuales se promueve el trabajo de varios equipos de trabajo que, operando de manera autónoma, desarrollan soluciones diferentes para los problemas planteados por una misma visión desafiante. Así mismo, este concepto conduce también a un tipo de liderazgo distribuido, donde la jerarquía, en procesos de creación de información, no es tan relevante como sí lo es el conocimiento y las capacidades individuales. Esto se ilustra en la siguiente afirmación:

La adquisición de grandes cantidades de información llega a ser más importante que las relaciones entre los diversos individuos, y el individuo que presenta la solución más crítica tiene la autoridad para dar órdenes. McCulloch se refiere a esta

característica especial como el "principio de la redundancia del comando potencial".
(Nonaka, 1990, p. 33)

Este período cierra con una afirmación de Ikujiro Nonaka, que define de manera categórica el estilo de liderazgo que marcará el desarrollo posterior de la Teoría de creación de conocimiento organizacional y que es fundamental para que pueda implementarse:

En otras palabras, en la redundancia de la información, todas las partes pueden ser líderes potenciales y el concepto de rango ya no tiene mucho significado. La suposición de que el nivel superior es siempre el líder no existe y todos los miembros -ya sea de nivel superior, medio o inferior- tienen el potencial de desempeñar un papel de liderazgo dependiendo del contexto. Si bien las organizaciones tienen una estructura jerárquica en su composición, no necesariamente se limitan a una cadena de mando o rango estructural similar con respecto a la generación de información.
(Nonaka, 1990, p. 34)

Con esto quiere resaltarse que, en procesos de creación de información (posteriormente conocimiento), el liderazgo no recae siempre sobre la misma persona y, si bien los altos mandos son quienes generalmente tienen la iniciativa y comienzan con el liderazgo de estos procesos, en etapas posteriores este liderazgo debe ser transferido a otros miembros y/o departamentos, quienes a su vez lo deberán ceder a otros. Esto requerirá entonces de estilos de liderazgo donde la confianza, la cooperación y el compromiso tienen un gran significado.

4.2. 1991 – 1997. Desarrollo de la Teoría de creación de conocimiento organizacional

Con la publicación del artículo *The knowledge-creating company* en el Harvard Business Review de noviembre - diciembre de 1991 (Nonaka, 1991), Ikujiro Nonaka

sienta las bases de la Teoría de creación de conocimiento organizacional, que sería desarrollada finalmente en el libro del mismo nombre publicado en 1995. A partir de este momento, se hace una diferenciación importante entre los conceptos de información y conocimiento, lo que supone una evolución en todo el marco conceptual y que también presenta implicaciones importantes en el papel y atributos de los líderes. En palabras del propio autor (Nonaka, 1994): “La información es un flujo de mensajes, mientras que el conocimiento es creado y organizado por el mismo flujo de información, anclado en el compromiso y las creencias de su poseedor” (p. 15).

Antes de esta publicación, el autor se refería a la creación de información, pero al introducir el concepto de conocimiento, en los términos anteriormente descritos, implica que las personas involucradas en los procesos de creación aportan sus propios conocimientos, creencias, costumbres y sentimientos, respecto a lo que están creando. Como consecuencia, el rol de los líderes va más allá del propio proceso de creación de conocimiento y se empieza a ocupar también de las personas y su entorno.

El año 1995 es importante para el desarrollo de la teoría, a pesar de haber sido planteada desde al año 1991, ya que se presentaron varios factores, tal y como lo explica Snowden (2002):

1. En 1991 los procesos de reingeniería estaban aún en pleno furor, en 1995 sus fallas respecto a capturar conocimiento se estaban volviendo más obvias.
 2. En 1995, la informática colaborativa, el aumento del acceso al correo electrónico y el crecimiento en intra y extranet, se estaban volviendo comunes.
 3. Las primeras historias de éxito de organizaciones como Buckman, Dow, Skandia y otros, hicieron que la práctica de la gestión del conocimiento fuera más respetable.
- (p. 101)

Este hito es importante porque hace posible desarrollar la idea de Ikujiro Nonaka con la cual había cerrado el período anterior y en la cual el liderazgo debe acomodarse al contexto. Snowden (2002) identifica dos dimensiones en el contexto: la dimensión de abstracción y la dimensión cultural. Tanto el nivel de abstracción como la cultura son importantes para los líderes en la organización creadora de conocimiento, ya que estos deben encontrar las formas más eficientes de comunicarse y actuar en determinado contexto. El desarrollo posterior se basa en encontrar las formas en que los líderes se desenvuelven de acuerdo con el contexto y la solución de contradicciones.

En la Teoría de creación de conocimiento organizacional un “liderazgo desafiante”, que introduzca caos creativo, pero que pueda gestionarlo para crear conocimiento, es primordial en una compañía creadora de conocimiento. La alta dirección debe promover la formación de grupos auto-organizados y proponer una visión desafiante. Los mandos medios tienen el rol principal en la creación de conocimiento al articular la visión de la alta dirección con el caos introducido en emprendedores de un nivel jerárquico inferior. Para lograr esto, en el libro *The Knowledge-Creating Company*, publicado en 1995, se analiza profundamente el proceso de administración, denominado por Nonaka y Takeuchi Medio-Arriba-Abajo⁴ y una estructura organizacional novedosa llamada “Organización Hipertexto”; sin embargo, no se hace referencia directa al concepto de liderazgo y se ocupa principalmente de algunos atributos generales de la alta dirección, los empleados de primera línea y de los mandos medios, siendo estos últimos en quienes recaen las mayores responsabilidades en la organización creadora de conocimiento, al encontrarse ubicados en la intersección de los flujos de información vertical y horizontal dentro de la compañía (Nonaka & Takeuchi, 1995).

⁴ Middle-Up-Down Management.

En cuanto al proceso de administración Medio-Arriba-Abajo aparece el concepto de “Equipo Creador de Conocimiento”⁵, como un intento de asignarle a cada uno de los involucrados en la creación de conocimiento organizacional, funciones específicas, que, si bien no se refieren a ellas como atributos de liderazgo, permiten reconocer un perfil de las personas involucradas. La asignación no es deliberada y refuerza la intención de no asignar el liderazgo en la creación de conocimiento organizacional a un solo individuo y dejar que este pueda ser transferido dentro de la organización e incluso fuera de esta. El “Equipo Creador de Conocimiento” está conformado por: Practicantes del Conocimiento, Ingenieros del Conocimiento y Oficiales del Conocimiento. Sus principales características se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 9. Equipo creador de conocimiento

Practicantes del conocimiento	Ingenieros del conocimiento	Oficiales del Conocimiento
Empleados de primera línea y Gerentes de Línea	Mandos medios	Alta dirección
Su rol básico es la encarnación del conocimiento	Sirven como un puente entre los ideales visionarios de la alta dirección y la realidad del mercado, a menudo caótica, de los que están en la primera línea de negocios	Su rol básico es la gestión de todo el proceso de creación de conocimiento organizacional a nivel corporativo
Altos estándares intelectuales	Equipado con capacidades de primera línea de coordinación y gestión de proyectos	Capacidad de articular una visión de conocimiento para dar sentido de orientación a las actividades de creación de conocimiento de una empresa
Fuerte sentido del compromiso para recrear el mundo de acuerdo con su perspectiva	Capaz de pensar en hipótesis con el fin de crear nuevos conceptos	Capacidad para comunicar la visión, así como la cultura corporativa en la que se basa, para proyectar a los miembros del equipo

⁵ Knowledge-Creating Crew.

Practicantes del conocimiento	Ingenieros del conocimiento	Oficiales del Conocimiento
Amplia variedad de experiencias dentro y fuera de la compañía	Habilidad para integrar varias metodologías para la creación de conocimiento	Capacidad para justificar la calidad del conocimiento creado con base a criterios o estándares organizacionales
Habilidades para tener un diálogo tanto con clientes como con colegas	Habilidades de comunicación para fomentar el diálogo entre los miembros del equipo	Talento inusual para seleccionar el líder correcto del proyecto
Abierto a tener tanto discusiones francas como debates con otras personas	Competente en el empleo de metáforas para ayudar a otros a generar y articular la imaginación	Disposición para crear caos dentro del equipo del proyecto, por ejemplo, estableciendo metas desmesuradamente desafiantes
	Generar confianza entre los miembros del equipo	Habilidad para interactuar con los miembros del equipo de forma práctica y solicitar el compromiso de ellos
	Capacidad de visualizar el curso de acción futuro basado en la comprensión del pasado	Capacidad para dirigir y administrar todo el proceso de creación de conocimiento organizacional

Fuente: Adaptado de (Nonaka & Takeuchi, 1995, pp. 151-158).

El principio fundamental de las compañías japonesas estudiadas por Ikujiro Nonaka es la redundancia, entendida como “la superposición consciente de la información de la empresa, las actividades comerciales y las responsabilidades gerenciales” (Nonaka, 1991, p. 168). En este período se hace un análisis aún más profundo de este concepto de redundancia y las implicaciones administrativas y de liderazgo que tiene.

Una forma de lograr dicha redundancia es mediante la superposición de información, lo que usualmente consiste en encargar a un equipo el desarrollo de un producto, en el que a su vez, el líder del equipo lo divide en grupos que desarrollan diferentes enfoques, que posteriormente son discutidos entre todos los miembros del equipo. Esto tiene varios propósitos: por un lado, fomenta un diálogo y comunicación frecuente, permite considerar varios puntos de vista y difunde nuevo conocimiento explícito a través de la organización, de modo que pueda ser internalizado. Sin embargo, exige del líder unas habilidades importantes para lograr el éxito, entre otras, una capacidad de comunicación para que sus ideas sean comprendidas por todos los miembros del equipo y, sobre todo, que la competencia introducida sea interpretada como una forma de crear conocimiento más rápido; conocimiento para valorar los enfoques propuestos por los diferentes grupos de una forma justa y la capacidad de transferir su propio liderazgo cuando el desarrollo del proyecto lo requiera.

Otra forma de construir redundancia es a través de la rotación estratégica. En las compañías japonesas estudiadas por Ikujiro Nonaka es usual que las personas ocupen diferentes cargos a lo largo de sus carreras profesionales, aun cuando estos no sean su especialidad. Es común entonces que personas que un tiempo estuvieron, por ejemplo, en el área de ventas luego estén en producción o mercadeo. Esta práctica permite que las personas tengan una visión mucho más amplia de su negocio y que puedan aportar desde su propia especialidad, conocimientos, prácticas y habilidades a otras áreas de la compañía. Los desafíos de la administración, que en este caso serán los altos mandos, consisten en poder comunicar de forma adecuada el propósito de esta práctica y asignar los recursos necesarios para que las transiciones se logren sin mayores problemas, ya que sin duda, exige de capacitaciones y tiempo compartido entre colegas.

También puede construirse redundancia permitiendo un libre acceso a la información a todos los empleados. Esto tiene el propósito de que la información no

solo esté disponible para los responsables de determinada área o nivel jerárquico, sino que pueda ser consultada por todos en cualquier momento, permitiendo una mayor interacción y eliminando el control sobre esta a determinadas personas o grupos. Todas estas formas de crear redundancia sustentan uno de los principios de la compañía creadora de conocimiento, en cuanto al liderazgo y del cual ya se había hecho referencias anteriormente: “el valor de la contribución de una persona se determina menos por su ubicación en la jerarquía organizacional que por la importancia de la información que proporciona a todo el sistema de creación de conocimiento” (Nonaka, 1991, p. 168).

Es importante que las organizaciones creadoras de conocimiento desarrollen una tolerancia a la redundancia. Tal y como lo resalta Inkpen (1996), “sin tolerancia por la redundancia, el intercambio de ideas y el diálogo efectivo será difícil” (p. 134). Sin embargo, dicha tolerancia tiene implicaciones importantes desde un punto administrativo, ya que pueden verse influenciada por aspectos culturales y de estilo de liderazgo.

En el año 1997 es publicado el artículo *Develop Knowledge Activists!* (von Krogh, Nonaka, & Ichijo, 1997), en el que se describe a los “Activistas del Conocimiento” “como personas, grupos o departamentos que toman la responsabilidad particular de energizar y coordinar los esfuerzos de creación de conocimiento a través de la compañía” (p. 475). Estos activistas nacen del reconocimiento a la importancia que el autor le da a la existencia de líderes del proceso de creación de conocimiento organizacional, lo cual no había sido explícitamente manifestado. Este activismo del conocimiento sigue contando con atributos recurrentes en la teoría, fundamentalmente, que pueda residir en cualquier persona o grupo dentro de la organización y que pueda transferirse. Por otra parte, esta es una diferencia fundamental que se hace frente a otros procesos en las compañías, y es que los activistas del conocimiento asumen el rol principal de ser facilitadores, pero no son ni controladores ni creadores.

Hasta el año 1997 se había logrado avanzar principalmente en los procesos de conversión de conocimiento tácito y explícito, y en las condiciones propicias para que esto se lograra; sin embargo, el espacio donde esto se realiza aún no había sido descrito y fue así como en 1997 se implementó el concepto de “Ba”, que ya ha sido previamente descrito. Lo importante de este momento es que reafirma algunos conceptos alrededor del liderazgo en la Teoría de creación de conocimiento organizacional. Al hablar del “Ba” originario, aquel en el que las personas intercambian sentimientos, experiencias, emociones y modelos mentales, reconoce su dificultad para ser administrado y, por lo tanto, debe ser el liderazgo de las personas a cargo en el proceso de creación el que inspire y motive el intercambio entre las personas. Esto precisa de ciertos atributos, difíciles de describir, pero que deben necesariamente conducir a que se desarrollen relaciones entre los miembros de amor, cuidado, confianza y compromiso. De esta manera, el “Ba” originario se encuentra más en los diálogos que puedan tener las personas basadas en los tipos de relaciones descritas y menos en espacios físicos. De modo que una simple administración en este modelo es insuficiente, si no está acompañada de liderazgo que responda a las necesidades de los individuos.

4.3. 1998 – 2006. Desarrollo del concepto de liderazgo en la obra de Ikujiro Nonaka

En el año 1998 es publicado el documento *The ART of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge* (Nonaka, Reinmoeller, & Senoo, 1998), en el cual se hace un análisis del concepto de liderazgo en la Teoría de creación de conocimiento organizacional, resaltando el papel de los líderes y su importancia.

Nonaka, Reinmoeller y Senoo (1998) señalan que: “Los líderes son esenciales para la generación exitosa de conocimiento, porque la tarea de los altos y medios directivos es (1) construir Ba; (2) crear condiciones propicias y (3) establecer el ritmo

para el dinamismo del conocimiento” (p. 684). Esta asignación de funciones a los líderes permite empezar a desarrollar el concepto de liderazgo sobre la base de su papel en la teoría.

El rol del liderazgo se basa principalmente en armonizar las condiciones propicias para la creación de conocimiento descritas anteriormente. El concepto de liderazgo surge entonces como el elemento que permite obtener orden, identificado en las condiciones de Intención y Variedad Requerida, a partir del caos introducido en la organización, a través de la Fluctuación y el Caos Creativo, la Autonomía y la Redundancia.

En cuanto al “Ba” o el espacio en el cual se desarrolla la Teoría de creación de conocimiento organizacional, se destaca que: “El liderazgo que es consciente de Ba ejemplifica el concepto de amistad política donde las relaciones emergentes se utilizan para lograr objetivos” (Nonaka, Reinmoeller & Senoo, 1998, p. 677). Con esta afirmación se ratifica una observación anterior, en la que se destacaba la importancia de desarrollar relaciones de amor, cuidado, confianza y compromiso, pero ahora se presentan como atributos del liderazgo, con los cuales se busca mantener un ambiente de seguridad y estabilidad emocional donde las personas puedan ser creativas. Del mismo modo, es importante para los líderes que mantengan una amplia perspectiva del conocimiento y capacidades, que les permita al mismo tiempo, permanecer en el “Ba” y trascender fuera de este, con el fin de enriquecer el proceso de creación de conocimiento con sus relaciones fuera de la organización.

La otra función de los líderes se refiere al ritmo, entendiéndose como la capacidad para determinar la velocidad y la intensidad a la cual el conocimiento es convertido en cada “Ba”. Esta función se regula por la importancia que el líder le dé a cada una de las condiciones propicias para la creación de conocimiento y requiere de conciencia para identificar cuándo el caos introducido no conduce a un orden

deseado. En este sentido, el criterio del líder es fundamental, pero así mismo, la confianza que tenga el grupo en él para atender sus indicaciones.

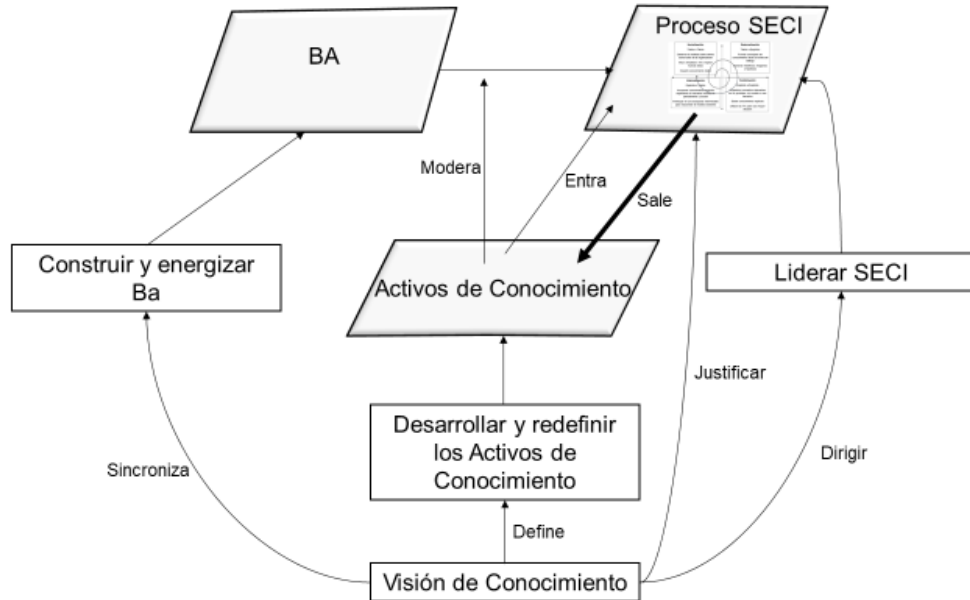
En el año 2000, Ikujiro Nonaka y otros colegas hacen un análisis completo del papel del liderazgo en la Teoría de creación de conocimiento organizacional, implementada hasta ese momento, en su publicación *SECI, Ba and Leadership* (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000). A partir de aquí el concepto de liderazgo tomará un papel central en el desarrollo de la teoría y constituirá uno de los ejes centrales de análisis. También es el inicio de consideraciones filosóficas para entender el papel del liderazgo en la teoría, afirmando respecto al proceso de creación de conocimiento que: “la clave para liderarlo es el pensamiento dialéctico” (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, p. 5), que ayuda a sintetizar y trascender las contradicciones de conceptos aparentemente antitéticos surgidos en la espiral de creación de conocimiento. De modo que, es precisamente la administración de fuerzas contradictorias, tales como competencia y cooperación, integración y desintegración, creatividad y eficiencia, lo que permite a las organizaciones actualmente sobrevivir y prosperar (Nonaka & Toyama, 2002).

Las funciones anteriormente descritas son replanteadas y ahora se expresan como lo que los líderes deben proveer en el proceso de creación de conocimiento:

- Visión de conocimiento
- Desarrollar y promocionar el intercambio de activos de conocimiento
- Crear, conectar y energizar “Ba”
- Habilitar y promover la espiral continua de creación de conocimiento.

Las relaciones entre estos son presentadas en el siguiente gráfico:

Gráfico 4. Liderando el proceso creador de conocimiento



Fuente: Adaptado de (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000).

La visión de conocimiento es formulada fundamentalmente por la alta dirección, que debe además comunicarla efectivamente dentro y fuera de la organización. Es la base de todo el proceso de creación de conocimiento y una errónea comprensión de esta llevará inevitablemente al fracaso de este, ya que define aspectos fundamentales de la organización, que los autores sintetizan en (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000):

La visión del conocimiento da una dirección al proceso de creación de conocimiento, y al conocimiento creado por él, haciendo preguntas tan fundamentales como ¿Qué somos?, ¿Qué deberíamos crear?, ¿Cómo podemos hacerlo?, ¿Por qué estamos haciendo esto? y ¿A dónde vamos? En resumen, determina cómo la organización y su base de conocimiento evolucionan a largo plazo. (p. 23)

Esta visión, sin embargo, se plantea deliberadamente muy desafiante, con metas muy altas y se mantiene en términos ambiguos, de tal modo que se introduzca un caos creativo, como se mencionó anteriormente (Nonaka, 1988) y lo cual es ratificado en este período (Nonaka, Toyama & Byosière, 2001). La evolución del concepto de “Liderazgo Desafiante”, introducido a través de una “Visión de Conocimiento”, se ha mantenido como uno de los pilares fundamentales en la Teoría de creación de conocimiento organizacional, aun antes de su formulación.

El desarrollo y promoción de activos de conocimiento inicia con la alta dirección, donde deben redefinir su propia organización con base en el conocimiento que esta posee, involucrando posteriormente a los mandos medios⁶ para definir qué tipo de conocimiento está disponible y con estos plantear una estrategia de conocimiento que permita “mantener y utilizar los activos de conocimiento de la firma efectiva y eficientemente” (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, p. 24) o, en otras palabras, “la estrategia de conocimiento es la asignación de recursos para la creación y transferencia de conocimiento, con el fin de desarrollar dominios de conocimiento existentes y nuevos” (von Krogh, Nonaka & Aben, 2001, p. 435).

Aunque no se indica de forma explícita, se vislumbra aquí el concepto de “liderazgo distribuido”, entendiéndose que en la administración de los activos del conocimiento hay tareas que deben hacer tanto los altos directivos como los mandos medios. La alta dirección establece, basado en la visión definida, que activos de conocimiento responden a sus planteamientos y luego deben transferir el liderazgo a los mandos medios, quienes harán un inventario de estos y plantearán la forma de usarlos. A diferencia de lo que dicen algunas teorías de estrategia y organización, en la compañía creadora de conocimiento, la planeación y la implementación de la estrategia están integradas en vez de estar separadas, y requieren del compromiso

⁶ El autor usa indistintamente los términos “mandos medios” y “productores de conocimiento”. En este se usará el primer término al ser más ampliamente utilizado en la obra de Ikujiro Nonaka.

de todos los miembros de la compañía, no solo de los altos mandos (Nonaka & Toyama, 2005).

Para construir, conectar y energizar “Ba”, los líderes deben proveer los espacios necesarios donde puedan construirse diálogos y conectarse diferentes espacios en la organización. Es función entonces de la alta dirección y de los mandos medios proveer los espacios físicos, virtuales y mentales necesarios para la creación de conocimiento. Pero no solo eso, también deben lograr que se establezcan conexiones entre diferentes “Ba” dentro de la organización y también fuera de esta, que puedan potencializar el proceso de creación. En síntesis, el aspecto más importante del “Ba” es la interacción (Nonaka, Toyama & Byosière, 2001) y es función de los líderes que dicha interacción se mantenga entre individuos y de estos con el entorno.

De forma resumida, se plantean las funciones de los líderes, en cuanto a creación y conexión del “Ba” en la siguiente sentencia:

Para que un "Ba" sea un lugar, los líderes deben construir y mantener el "Ba" como un lugar auto-organizado con su propia intención, dirección o misión. Los líderes deben seleccionar a los participantes del "Ba" con múltiples puntos de vista, para que puedan incorporar diversos contextos y fomentar un contexto compartido entre ellos. Los líderes también necesitan mantener el límite de "Ba" permeable, de modo que pueda proteger al "Ba" de la influencia externa y permita que los contextos necesarios entren al mismo tiempo. (Nonaka & Toyama, 2002, p. 1002)

Para darle energía a dicho espacio, deben promoverse las condiciones propicias para la creación de conocimiento estableciendo, como se dijo anteriormente, un ambiente de estabilidad y seguridad emocional. Los líderes buscarán entonces que se desarrollen relaciones de amor, cuidado, confianza y compromiso en la organización. Nonaka, Toyama y Konno (2000) sintetizan la importancia de un

ambiente adecuado para la creación de conocimiento, fomentado por los líderes, en la siguiente afirmación:

A medida que la información crea poder, un individuo puede estar motivado para monopolizarlo, ocultándolo incluso de sus colegas. Sin embargo, como el conocimiento necesita ser intercambiado para ser creado y explotado, es importante que los líderes creen una atmósfera en la que los miembros de la organización se sientan seguros aportando sus conocimientos. También es importante que los líderes cultiven el compromiso entre los miembros de la organización para motivar el intercambio y la creación de conocimiento, basados en la visión del conocimiento.
(p. 24)

El camino a esta afirmación inicia con un concepto previamente analizado de un período anterior a la formulación de la Teoría de creación de conocimiento organizacional, en el documento *Redundant Overlapping Organization - A Japanese Approach To Managing The Innovation Process* (Nonaka, 1990), y en el “principio de la redundancia de mando potencial” de McCulloch que, como se dijo anteriormente, nace de prácticas arraigadas en estilos gerenciales japoneses y que ha permitido relacionar los conceptos de redundancia de la información, “Ba” y liderazgo distribuido y que, finalmente, es incorporado a la teoría en el año 2000. Este concepto de redundancia, así como el de una visión desafiante, surgieron de manera muy temprana en la obra de Ikujiro Nonaka, pero tuvieron una influencia fundamental en el concepto de liderazgo, que empieza a presentarse desde este momento.

Un liderazgo distribuido, que se transfiere entre la alta dirección y los mandos medios es requerido, ya que las circunstancias del proceso de creación pueden variar, haciendo necesaria la intervención de uno o de otro, dependiendo de las condiciones de variedad requerida, fluctuación y caos, autonomía y redundancia que se necesiten activar para modificar los ritmos del proceso y sobre los cuales cada uno de ellos puede tener diferentes maneras de intervenir, basados siempre

en el principio de que la información debe mantenerse disponible para todos los miembros de la organización.

El proceso SECI, por su estructura, es facilitado por los mandos medios, quienes deben transformar la visión de conocimiento en procesos de transformación. El liderazgo de los mandos medios juega un papel fundamental en este proceso, ya que de la habilidad de los líderes, depende que los procesos inicien y tengan determinado ritmo; así mismo, deben tener la habilidad para incorporar conocimientos externos a la organización que sean útiles para promover el proceso. La forma en que los líderes se comunican es fundamental y, en este caso, referirse a los líderes en plural es acertado, ya que se espera que en el proceso SECI, más que en cualquier otro componente de la teoría, el liderazgo distribuido deba ser la regla.

El proceso SECI requiere transformaciones de conocimiento entre tácito y explícito, que precisa de habilidades de comunicación muy diferentes; por lo tanto, tiene sentido que en las diferentes etapas del proceso, el liderazgo sea asumido por diferentes personas con las habilidades adecuadas en cada una de ellas. Es aquí donde una de las condiciones propicias, la variedad requerida, toma sentido y se relaciona con el concepto de liderazgo. El caos introducido en la organización a través de una visión desafiante puede tornarse en orden, en la medida en que la diversidad de conocimientos de los individuos sea aprovechada, otorgándoles la posibilidad de asumir el liderazgo de los procesos, cuando sea necesario.

Se han establecido hasta aquí, importantes relaciones entre conceptos muy arraigados en las organizaciones japonesas estudiadas por Ikujiro Nonaka con la Teoría de creación de conocimiento organizacional y el concepto de liderazgo, que pueden sintetizarse en el siguiente gráfico:

Gráfico 5. Lo que los líderes proveen en la Teoría de creación de conocimiento organizacional



Fuente: Construido con base en (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000).

Este período concluye con dos reflexiones importantes que hacen Nonaka y Toyama acerca del poder y de las preguntas acerca del liderazgo, que hasta ese momento no han sido resueltas y que muestran la esencia del liderazgo en la organización creadora de conocimiento, en la cual un liderazgo distribuido, del cual sus miembros se puedan desprender fácilmente y transferirlo a otros, es fundamental:

El tema del liderazgo está relacionado con el tema del poder. Sin embargo, el poder aquí no necesariamente significa poder formal, que se deriva de una posición jerárquica. El conocimiento en sí mismo puede ser una fuente de poder y, por lo tanto, puede existir fuera de la jerarquía de la organización. El conocimiento como fuente de poder también significa que es frágil y necesita enriquecerse. El atractivo humano de un líder, que depende de sus valores y puntos de vista del mundo, a menudo afecta la eficiencia y efectividad del proceso de creación de conocimiento más que el tipo de poder legítimo que él o ella ejerce. La investigación indica que los líderes efectivos tienen la capacidad de sintetizar contradicciones a través de la comprensión de que las ideas contradictorias son una forma de vida. Energizan los recursos emocionales y espirituales de la organización. (Nonaka & Toyama, 2005, p. 431)

Una reflexión que hacen Nonaka, von Krogh y Voelpel es que el liderazgo se trata finalmente de permitir la creación de conocimiento, no de controlarlo ni dirigirlo (Nonaka, von Krogh & Voelpel, 2006), pero tienen cuestionamientos acerca de la relación del liderazgo con todo el proceso y particularmente su relación con “Ba”, lo que genera una serie de contradicciones en la teoría:

Sin embargo, la pregunta crítica sigue sin respuesta: ¿Qué implica el liderazgo de, y / o en "Ba"? ¿Qué lo forma, modela, energiza, posiciona, nutre y transforma? ¿Existe una teoría empíricamente sólida y conceptualmente elegante del liderazgo de "alta calidad" que proponga interacciones específicas y mutuas entre el liderazgo y "Ba"? (Nonaka, von Krogh & Voelpel, 2006, p. 1197)

4.4. 2007 – 2017 Phrónesis y el líder sabio

En el texto *Strategic Management As Distributed Practical Wisdom – Phronesis* (Nonaka & Toyama, 2007) es introducido, en los textos en inglés⁷, el concepto de

⁷ El autor había publicado un texto en japonés acerca de este concepto: Nonaka, I. & Toyama, R. (2005b), 'Strategy-as-Phronesis (in Japanese),' *Hitotsubashi Business Review*, 53(3), 88–103.

Phrónesis, que enriquecería la Teoría de creación de conocimiento organizacional, introduciendo elementos de la filosofía occidental y adaptándolos a sus planteamientos teóricos, para desarrollar un concepto de liderazgo que es determinado por el contexto y no por el control administrativo. Anteriormente se mencionó que el concepto de “Phrónesis” está relacionado con el concepto japonés de “kata”, el cual constituye uno de los principales activos del conocimiento.

La Phrónesis es una de las virtudes especiales descritas por Aristóteles, una virtud intelectual. Su traducción ha llevado a varias interpretaciones, en ocasiones se ha traducido como “Prudencia”, de origen latino y atribuida a Cicerón. Sin embargo, el término prudencia, en algunas culturas, puede tener connotaciones negativas al entenderse como una actitud de personas que evitan los riesgos, por lo que en la actualidad se asocia más con el término “Sabiduría práctica” (Pereda, 2002), la cual integra varias líneas de pensamiento como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 10. Sabiduría práctica

Línea de pensamiento o de investigación	Sabiduría práctica
	Está fundamentalmente vinculada a las circunstancias de una situación dada e incluye la capacidad integradora de percibir y comprender la verdadera complejidad de la realidad en sus facetas de múltiples capas de una manera abierta y holística.
En las tradiciones islámicas, así como en la investigación administrativa reciente (Waddock, 2010) (2014)	Se ve, por lo tanto, no como abstracta sino como dependiente del contexto y descrita como una visión integral basada en una comprensión profunda.
Desde la Phrónesis aristotélica, el confuciano Yi, y la <i>Prudentia</i> actualizada de Tomás de Aquino (Alford, 2010) (Beabout, 2012)	Conduce a un juicio deliberado y apropiado sobre cada situación particular y a la perspicacia de elegir los medios adecuados, particularmente a la vista de la complejidad e imprevisibilidad del mundo empresarial actual (Clark, 2010) (Intezari & Pauleen, 2014) (Pellegrini & Ciappei, 2015). Para este propósito, la sabiduría práctica integra el pensamiento correcto, el

	deseo correcto y la acción correcta y crea armonía entre la razón, las emociones y el comportamiento (Sison & Ferrero, 2015).
--	---

Fuente: Adaptada de (Bachmann, Habisch, & Dierksmeier, 2017).

Para Ikujiro Nonaka, lo importante del concepto y su aplicación en la Teoría de creación de conocimiento organizacional es que es una virtud dependiente del contexto, además práctica, y que, aunque en la definición de Aristóteles la Phrónesis es identificada como uno de los tres tipos de conocimiento, junto con la “Episteme” y el “Techne”, en la visión de Ikujiro Nonaka más que un tipo de conocimiento es una “forma de juzgar y actuar, que es esencial para un liderazgo efectivo” (Nonaka, Toyama & Hirata, 2015, p. 244). Esto puede entenderse mejor en la explicación del profesor Alfredo Marcos:

Aristóteles caracteriza la phrónesis⁸ como “una disposición racional verdadera y práctica respecto de lo que es bueno y malo para el hombre”. Mediante esta definición distingue la phrónesis de otras nociones. Dado que es una disposición (hexis), se distinguirá de la ciencia (episteme), pues la phrónesis será un saber conectado con la acción humana. En segundo lugar, al ser práctica (praktike), su resultado será una acción, no un objeto; esto la distingue del arte o de la técnica (tekhne). La exigencia de racionalidad y verdad (meta logoy alethe) distingue la phrónesis de las virtudes morales y la sitúa entre las virtudes intelectuales. Por último, el que sea acerca del bien y el mal para el hombre, y no acerca del bien y el mal en abstracto, deslinda la phrónesis de la sabiduría (sophia). (Marcos, 2010, pp. 21-22).

El concepto de Phrónesis encaja muy bien con las preocupaciones del autor acerca de las disposiciones de las personas frente a la creación de conocimiento. Al ser un “saber conectado con la acción humana”, la Phrónesis le da al autor la posibilidad

⁸ El autor utiliza indistintamente los términos phrónesis y prudencia. En este texto se ha mantenido solo el término phrónesis.

de contar con un contexto que se relacione con la creación de conocimiento y le da importancia al conocimiento tácito de los individuos. Por otra parte, la valoración del bien y el mal para el hombre, pone en primer lugar a los individuos y ratifica su pensamiento acerca de que las relaciones entre los individuos deben basarse en el amor, el cuidado, la confianza y el compromiso, las cuales pueden luego trascender a la organización y que las decisiones estén basadas en los valores y la ética.

El autor utiliza entonces el concepto de Phrónesis para adaptarlo a su visión del liderazgo en la Teoría de creación de conocimiento organizacional, y para hacerlo crea el concepto de “Líder Phronético”, en el cual identifica seis habilidades básicas (Nonaka & Toyama, 2007):

4.4.1. Capacidad de juzgar la bondad

Se refiere a la capacidad de practicar el discernimiento moral personal sobre lo que es "bueno" y promulgar ese juicio en un nivel práctico, de acuerdo con la situación particular. Es la capacidad de concebir un ideal y perseguir su realización (Nonaka & Toyama, 2007).

En esta habilidad también se destaca el principio de “respeto por lo individual”, usado por Souichiro Honda para reconocer que, aunque las personas en esencia son diferentes, son precisamente aquellas diferencias una importante fuente de valores. Cabe resaltar a propósito de este principio que, si bien se promueve el respeto individual, se hace para buscar un bien común en la organización, permitiendo que las habilidades individuales se puedan enriquecer en un contexto de creación de conocimiento.

4.4.2. Habilidad de intercambiar contextos con otros para crear “Ba”

"Leer" una situación y adaptarse a ella rápidamente. "Dado que la Phrónesis es la capacidad de tomar una decisión adecuada para cada situación, uno debe ser capaz de reconocer rápidamente una situación y comprender lo que se requiere en ese contexto" (Nonaka & Toyama, 2007, p. 382).

En un contexto de creación de conocimiento es fundamental poder empatizar con los otros miembros de la organización, de tal forma que se puedan comunicar los sentimientos y, de algún modo, ponerse en el lugar del otro para comprender mejor sus emociones y desarrollar diálogos que les ayuden a resolver contradicciones rápidamente.

El concepto de "calidad del conocimiento tácito grupal" es introducido en el año 2008 y en él se indica acerca de liderazgo, en tanto hay que "movilizar el conocimiento tácito que se distribuye de manera desigual y crear el contexto necesario para la acción colectiva, mientras se buscan formas de mejorar la calidad del conocimiento tácito en todos los niveles" (Erden, von Krogh & Nonaka, 2008, p. 15). La forma de conseguirlo es a través del amor, el cuidado, la confianza y el compromiso, lo que nos lleva a establecer una importante conexión con el origen del concepto de "Ba", en el cual se clasifica este en varios tipos, pero en particular con el "Ba" originario, aquel donde se comienzan a dar relaciones entre los miembros para ganar confianza entre ellos y que ofrece el espacio para que se desarrolle el proceso de socialización. De esta manera, esta habilidad del líder Phronético tiene una estrecha relación con su habilidad para lograr que el conocimiento tácito comience a ser común entre los miembros de la organización.

De forma particular, las relaciones de confianza contribuyen al desarrollo de liderazgo distribuido en la organización. Como lo indican Seashore, Mayrowetz, Smiley y Murphy (2009), la confianza tiene una variedad de beneficios para el

desarrollo del liderazgo distribuido y son significativos en el contexto de la creación del conocimiento, “reduciendo la necesidad percibida de controles burocráticos para aumentar el flujo de ayuda y asistencia” (p. 161), además, “permite el intercambio abierto de información y crea un contexto en el que los problemas se pueden revelar y abordar antes de que se agraven” (p. 161) y “puede fomentar el cambio por sí mismo, estableciendo un sentido de ‘seguridad’ que, a su vez, puede respaldar la comunicación y la crítica, el examen de supuestos dados por descontados y la asunción de riesgos cuando es necesario cambiar” (p. 161). Esta última afirmación tiene una importancia significativa en la creación de conocimiento, ya que la visión de conocimiento desafiante, introducida por los altos mandos, encuentra en la confianza de los miembros un contexto adecuado para ser transmitida, interpretada y desarrollada.

Otra observación que hacen Seashore et al. (2009), basados en el trabajo de Tschannen-Moran y Hoy (2000), es que la confianza “mejora el apoyo, la cooperación y el deseo de interacción con los superiores y aumenta la confianza en la integridad y precisión de la información que proviene de los superiores” (p. 162), de tal forma, que también contribuye a que la comunicación a todos los niveles de la organización sea mucho mejor y que se facilite la interpretación de la visión de conocimiento.

4.4.3. Capacidad de captar la esencia de situaciones o cosas particulares

Lo que ganamos de la empatía en "Ba" no es más que una experiencia única, a menos que nos empeñemos en comprender el significado esencial de esa experiencia; la esencia es lo que lo hace relevante como una verdad constante y universal. Ver la esencia es la capacidad de comprender intuitivamente la verdadera naturaleza y el significado de las personas, las cosas y los eventos. Es la capacidad de detectar rápidamente lo que hay detrás de los fenómenos y proyectar con precisión una imagen del futuro basada en esta intuición (Nonaka & Toyama, 2007).

Poder lograr una visión introspectiva de lo que se hace y cuál es el beneficio de esto para la sociedad, hace que las acciones tengan un sentido. Poder ver mucho más allá del presente y evaluar los impactos de las acciones actuales en un futuro, puede ayudar a comprender las verdaderas necesidades que deben atenderse, y que el conocimiento creado adquiera un significado por cuanto es útil para la sociedad.

4.4.4. Capacidad de reconstruir los detalles en universales y viceversa, usando un lenguaje / conceptos / narrativas

Atravesar lo particular y lo universal requiere una capacidad para conceptualizar y articular ideas subjetivas e intuitivas en un lenguaje claro, vincular estos conceptos "micro" a un contexto histórico macro y articularlos convincentemente como una visión y escenario para el futuro. En este proceso, se utilizan tanto los métodos verticales de razonamiento deductivo e inductivo, como los métodos de expresión horizontales como la metáfora, la analogía y la narrativa (Nonaka & Toyama, 2007).

Las visiones de conocimiento permiten definir lo que se puede alcanzar en un futuro, ofreciendo una variedad de posibilidades basadas en el conocimiento creado (Peltokorpi, Nonaka, & Kodama, 2007). La forma en que se articulan el pasado, el presente y el futuro es en esencia lo que muestra dicha visión. La visión de conocimiento, como se ha dicho anteriormente, es básicamente desafiante, introduciendo un caos creativo, con el cual se crean contradicciones frente a lo que ha sido el pasado de la organización, con el propósito de enfrentar paradigmas que impidan la creación de nuevo conocimiento. Los métodos indicados tienen el propósito de facilitar la comunicación, pero es básicamente una habilidad de los líderes poder identificar cuál de ellos es el indicado, considerando la(s) persona(s) y el contexto, de tal forma que se puedan resolver las contradicciones introducidas.

4.4.5. Capacidad de utilizar cualquier medio político necesario para realizar conceptos para el bien común

No es suficiente identificar la esencia, intercambiarla y comunicarla a otros. También se debe poder unir a las personas y estimularlas a la acción, combinando y sintetizando el conocimiento y los esfuerzos de todos en la búsqueda de la meta. La estrategia no es solo un plan escrito, sino algo que se actualiza a través de la práctica (Nonaka & Toyama, 2007).

Es esencial que, mediante una acción efectiva, los líderes motiven a otras personas a unir esfuerzos para lograr un bien común. Esto sin duda requiere de mucho diálogo e interacción, y que se aprecie efectivamente que lo que se hace tiene sentido. Todas las acciones en la creación de conocimiento deben tener sentido para los miembros de la organización, considerando que algunas pueden no estar relacionadas con la solución que se busca, pero que son esenciales para lograr, por ejemplo, empatía entre los miembros, que permita avanzar en el proceso.

4.4.6. Capacidad de fomentar la Phrónesis en otros para construir una organización resiliente

La estrategia como Phrónesis no es planificada o implementada por unos pocos líderes seleccionados en la organización. Por el contrario, el liderazgo phronético está integrado y se distribuye en toda la organización, y varios miembros asumen el liderazgo de acuerdo con la situación. Cultivar este tipo de liderazgo requiere mecanismos para fomentar y transferir la Phrónesis que ya está integrada en los individuos para crear un sistema de Phrónesis distribuida (Halverson, 2004). Esto asegurará que una organización tenga la capacidad de responder de manera flexible y creativa a cada situación, para buscar su propia "bondad" (Nonaka & Toyama, 2007).

Como se ha visto a lo largo del desarrollo de Teoría de creación de conocimiento organizacional, un atributo del liderazgo es que pueda ser distribuido, aun por fuera de la organización cuando sea necesario. Esto busca que los mejores recursos estén disponibles de acuerdo con el contexto y el desarrollo del proceso. Es una forma de optimizar los recursos y las relaciones entre los miembros y también con su entorno. Es importante entonces que los miembros sean conscientes de que en algún momento el liderazgo debe ser transferido y que la organización se diseñe de tal forma que el poder sobre algo no pueda evitar dicha transferencia.

En un trabajo posterior, Ikujiro Nonaka introduce el término “El Líder Sabio” para personificar a ese “Líder Phronético” y, usando analogías, ofrece un paralelo de las habilidades descritas anteriormente, con personajes que deberían encarnar dicho líder, lo cual se presenta en la tabla 11.

Tabla 11. El Líder Sabio

La capacidad de juzgar la bondad	Un idealista que hará lo que cree que es correcto y bueno para la empresa y la sociedad
La habilidad de intercambiar contextos con otros para crear “Ba”	Un maestro artesano que entiende los temas clave del momento y actúa sobre ellos de inmediato
La capacidad de captar la esencia de situaciones o cosas particulares	Un filósofo que capta la esencia de un problema y saca conclusiones generales de observaciones aleatorias
La capacidad de reconstruir los detalles en universales y viceversa usando lenguaje / conceptos / narrativas	Un novelista que usa metáforas, historias y retórica
La capacidad de utilizar cualquier medio político necesario para realizar conceptos para el bien común	Un político que puede estimular a las personas a la acción
La capacidad de fomentar la Phronesis en otros para construir una organización resiliente	Un maestro con buenos valores y principios fuertes, de quien otros quieren aprender

Fuente: Construida a partir del texto “The Wise Leader” (Nonaka & Takeuchi, 2011).

En el Líder Sabio se reconoce que en la Teoría de creación de conocimiento organizacional, no es suficiente con los conocimientos tácito y explícito, sino que, además, se requiere de un tercer tipo de conocimiento llamado “Sabiduría Práctica”, definida así: “el conocimiento tácito adquirido a partir de la experiencia que permite a las personas emitir juicios prudentes y tomar medidas basadas en la situación real, guiadas por los valores y la moral” (Nonaka & Takeuchi, 2011, p. 60). De esta manera, ese “Líder Phronético” descrito anteriormente, se torna en un concepto más fácil de entender y un poco más amplio: el “Líder Sabio”. El concepto se basa en cuatro pilares fundamentales que se han edificado a lo largo del desarrollo de la Teoría de creación de conocimiento organizacional: la experiencia, el contexto, la prudencia y la ética, los valores y la moral.

En un trabajo dedicado a analizar en profundidad el tema de liderazgo y con la idea de resolver algunas debilidades identificadas en los primeros trabajos de Ikujiro Nonaka, en los cuales el rol del liderazgo se consideraba solo en el nivel jerárquico más alto y central y se ocupaba principalmente de los procesos de creación, ignorando los activos de conocimiento y el contexto organizacional, se ha examinado la distinción entre liderazgo centralizado y distribuido (von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, 2012) y sus implicaciones en el proceso de creación de conocimiento.

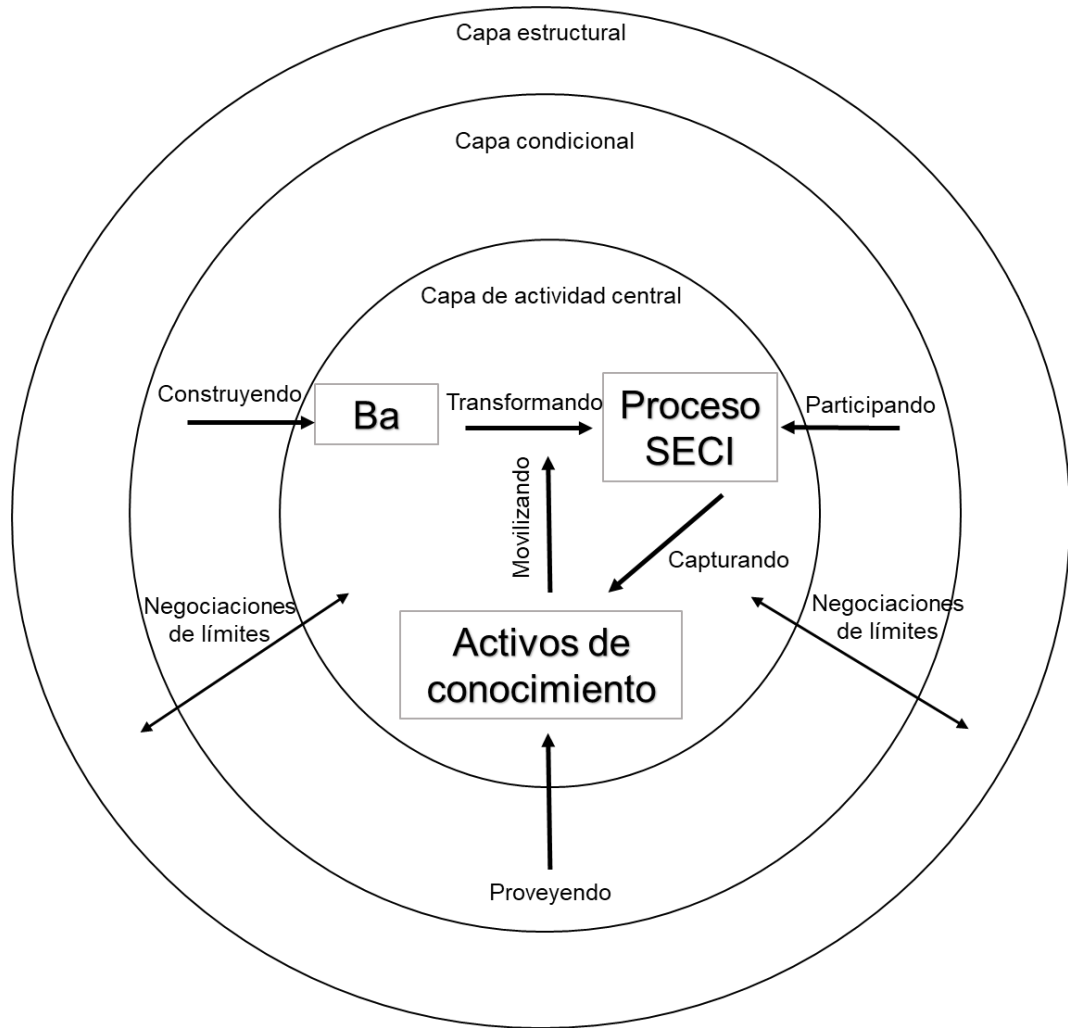
El liderazgo centralizado recae sobre una autoridad central identificada como tal, mientras que el liderazgo distribuido reconoce que este puede estar entre varias personas, miembros de equipos o unidades organizacionales (von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, 2012).

Ambas formas de liderazgo son importantes para la creación de conocimiento por cuanto cumplen y controlan funciones específicas. El liderazgo centralizado proporciona la visión y la estructura organizacional (Cannatelli, Smith, Giudicci, Jones, & Conger, 2016), mientras que el liderazgo distribuido facilita la colaboración

entre miembros de la organización y entre diferentes niveles, el análisis desde diferentes puntos de vista y el aporte a la creación del conocimiento desde el ámbito personal con contribuciones individuales, que podrían no ser previstos por un liderazgo centralizado. A partir de la dicotomía entre liderazgo centralizado y liderazgo distribuido, se construye un marco de referencia nuevo en el cual se pueden conectar el contexto, el proceso y los activos de conocimiento (von Krogh, Nonaka & Rechsteiner, 2012).

Lo novedoso del marco de referencia propuesto es que identifica tres capas de actividad en la organización, que van desde la organización formal a la informal, en los cuales se pueden desarrollar distintos tipos de liderazgo y de relaciones entre las capas que requieren así mismo, de diferentes actividades de liderazgo. Estas capas son: la capa de actividad central o capa informal, la capa condicional y la capa estructural. El marco de referencia y las actividades necesarias de liderazgo para la creación de conocimiento, se presentan en el gráfico 6 y en la tabla 12.

Gráfico 6. Marco de referencia del liderazgo en la Teoría de creación de conocimiento organizacional



Fuente: Adaptado de (von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, 2012).

Tabla 12. Actividades necesarias de liderazgo para la creación de conocimiento

	Capa de actividad central - informal	Capa condicional	Capa estructural
Liderazgo Distribuido	<ul style="list-style-type: none"> Transformando el potencial en "Ba" en SECI <p>Los líderes buscan intereses comunes: ej. ventaja tecnológica.</p> <p>Los líderes enfatizan y promueven una meta más alta: ej. conocimiento de excelencia en el área tecnológica</p> <p>Los líderes movilizan y coordinan activos para convencer a los participantes de la transformación: ej. confianza; experiencia individual</p> <ul style="list-style-type: none"> Formalización de la práctica, los procesos de SECI se desarrollan <p>Los líderes arreglan reuniones e inician discusiones sobre asuntos urgentes</p> <p>Los líderes capturan los resultados de SECI para la creación de valor: es decir, el aprendizaje; memoria transactiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> Edificando Ba <p>Con base en la experiencia, los líderes leen situaciones, ayudan a formar grupos en el momento adecuado, recurren a los vínculos débiles / fuertes entre los participantes</p> <p>Los líderes ayudan a crear grupos de pares independientes de las jerarquías</p> <ul style="list-style-type: none"> Proporcionando activos de conocimiento <p>Los líderes proporcionan activos experienciales y rutinas relacionadas con las personas</p> <p>Los líderes juzgan la idoneidad / aplicabilidad de los activos disponibles</p> <ul style="list-style-type: none"> Motivar a los participantes a participar <p>Los líderes conectan el resultado del conocimiento</p> <p>Los líderes llenan los vacíos de las habilidades necesarias a través de la capacitación, la facilitación de recursos y la experiencia de otros procesos de "Bas" para la visión del conocimiento</p>	
Liderazgo Centralizado		<p style="text-align: center;">Negociaciones de límite</p> <p>Los líderes estabilizan las condiciones de trabajo de "Ba" conectando e integrando a las personas de manera formal e informal, a través de la jerarquía organizacional y las redes, ej. definir las relaciones y dar forma a las expectativas sobre un liderazgo jerárquico estable</p> <p>Los líderes proporcionan y dirigen el flujo de activos que están más allá del control grupal, ej. bases de datos, patentes, diseños y sincronizar activos entre "Bas"</p> <p>Los líderes diseñan e implementan sistemas, reglas y procedimientos, y establecen incentivos para participar en la creación de conocimiento</p> <p>Los líderes llenan los vacíos de habilidades necesarias a través de la capacitación, la facilitación de recursos y la experiencia de otros "Bas".</p>	<p>Los líderes formulan una visión del conocimiento que vincula el conocimiento existente con nuevas áreas donde se deben buscar nuevos conocimientos</p> <p>Los líderes formulan, deciden, ayudan a implementar y motivan en torno a incentivos, sistemas de comunicación, reglas, formas de organización y procedimientos</p> <p>Los líderes equilibran los objetivos para la creación de conocimiento con eficiencia económica</p> <p>Los líderes sincronizan "Bas" y coordinan el acceso a los activos de conocimiento a través de "Bas" en las organizaciones.</p>

Fuente: Tomado de (von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, 2012).

Con este marco de referencia del liderazgo y las actividades específicas de los líderes, se resuelven algunos problemas previos identificados en la Teoría de creación de conocimiento organizacional.

En el caso de la visión de conocimiento, la cual se ha dicho que debe ser desafiante con el propósito de introducir caos creativo, se distribuye como tareas en dos capas diferentes y con dos tipos de liderazgo distinto. En la capa estructural, los altos mandos definen una visión de conocimiento, pero es en la estructural informal, en la capa de actividades centrales, donde se plantean los desafíos y las metas altas, lo hacen los mismos miembros de los grupos y tiene como objeto que, a través de un liderazgo distribuido, puedan aportar sus capacidades para superarse a sí mismos, motivados por intereses comunes. Entra en juego aquí una de las dimensiones de liderazgo en la creación de conocimiento descrita por von Krogh, Nonaka y Rechsteiner (2012), la forma de colaboración, que en este caso sería espontánea e intuitiva, propia del liderazgo distribuido, y que conduce a que se creen relaciones de confianza entre los miembros.

En el libro *Phronesis and Quiddity in Management. A School of Knowledge Approach* (Kase, González-Canton, & Nonaka, 2014), los autores identifican cuatro implicaciones prácticas para que realmente el concepto de Phrónesis tenga impacto en las compañías creadoras de conocimiento.

En primer lugar, hablan de la renovación de la educación en negocios, para lo cual sugieren que debería incluirse en los currículos de educación en negocios el estudio de la filosofía, de una forma más general, estudios humanísticos. A lo largo de la obra de Ikujiro Nonaka siempre ha estado presente la intención del autor por utilizar conceptos filosóficos que respalden sus observaciones, principalmente con el objetivo de darle un alcance científico a estas. De hecho, el propio concepto de Phrónesis permite a Ikujiro Nonaka contar con conceptos ampliamente estudiados en la filosofía y que pueden ser utilizados en la administración para comprender de

una mejor manera la teoría que plantea. Sus observaciones en este sentido tienen dos alcances: por una parte, aquellos líderes que comprendan conceptos filosóficos y humanísticos tendrán una mayor capacidad para inspirar a otras personas y comunicar sus ideales y visiones, lo cual se convierte en una ventaja para ellos; por otra parte, se sugiere que estos conceptos filosóficos y humanísticos pueden ser enseñados, lo cual favorecerá los procesos de creación de conocimiento, al permitir una mejor interpretación de la visión de conocimiento.

En segundo lugar, Kase, González-Canton y Nonaka hablan de fomentar la Phrónesis en otros, una implicación muy relacionada con la anterior, ya que indica que uno de los atributos de ese denominado Líder Sabio es que pueda, a través de sus enseñanzas, fomentar los mismos principios y valores que lo inspiran. Afirman Kase et al. (2014), que: “la repetición de tomar decisiones correctas fomenta buenos hábitos para la toma de decisiones” (p. 217). Se había resaltado anteriormente que uno de los pilares sobre los que Ikujiro Nonaka ha edificado su teoría es la experiencia, construida a partir de tomar “buena decisiones”, que hacen que con el tiempo se conviertan en hábitos que otros pueden interiorizar.

La tercera implicación es el manejo de las emociones, entendidas estas como activos que pueden ser fuente de conocimiento. Para Kase et al. (2014), las emociones son “evaluaciones de la forma en que el medio ambiente afecta el bienestar del agente” (p. 162).

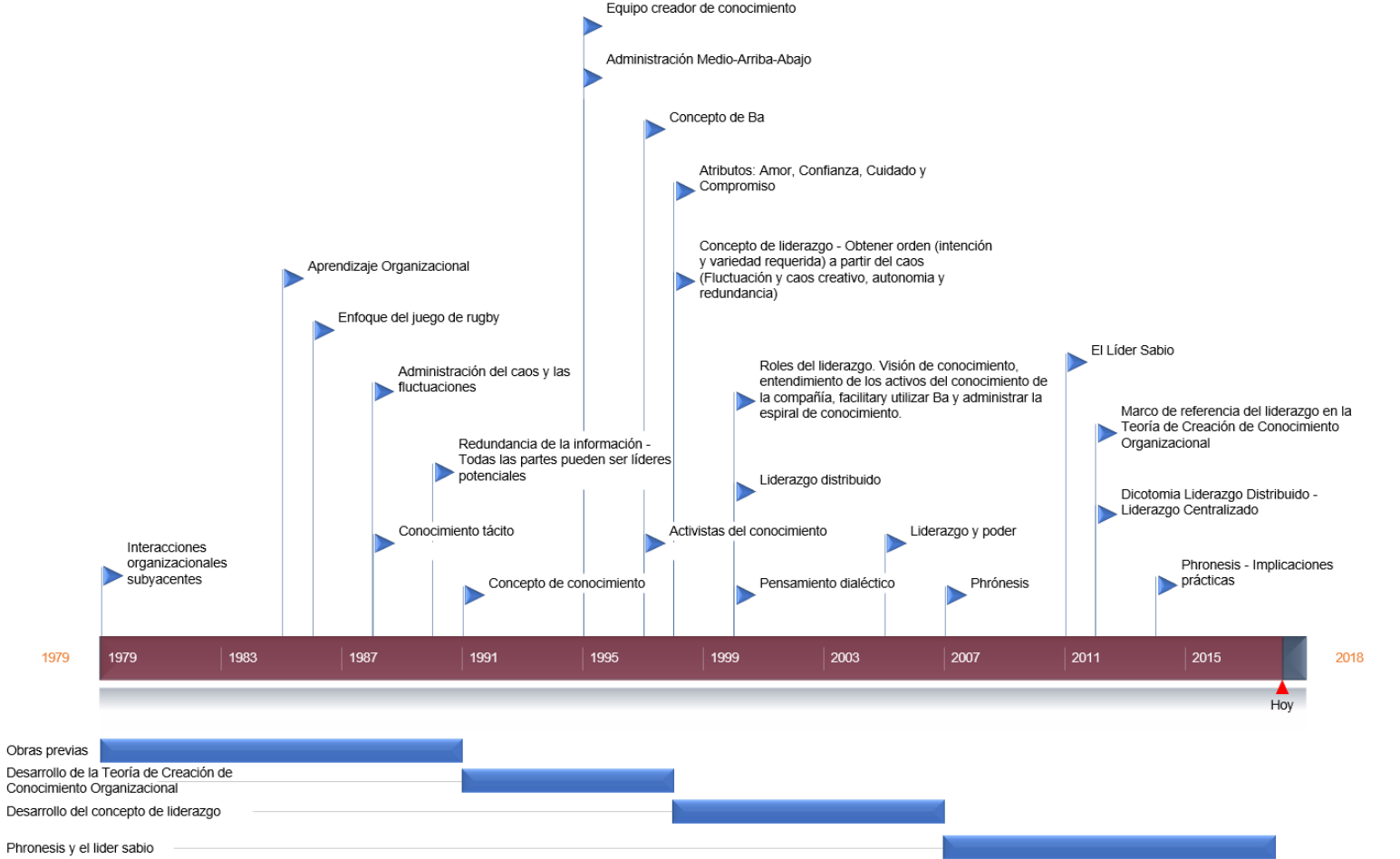
La cuarta implicación afirma que se deben integrar consideraciones éticas en las decisiones de negocios. Esto está estrechamente relacionado con el propio concepto de Phrónesis y la idea de Ikujiro Nonaka de que el Líder Sabio debe ser capaz de juzgar la bondad. Desde el inicio de la formulación de la Teoría de creación de conocimiento organizacional, se ha hecho énfasis en que debe promoverse entre los miembros de la organización creadora de conocimiento relaciones de amor,

cuidado, confianza y compromiso y son las actuaciones éticas las que permiten que estas se produzcan sin introducir contradicciones.

En una investigación sobre liderazgo ético (Bachmann, 2017), se hacen importantes hallazgos con una relación muy estrecha con la Teoría de creación de conocimiento organizacional. Se encuentra que los mandos medios juegan un papel muy importante en la implementación de un liderazgo ético en las organizaciones, siendo este fundamental para formar cultura y clima. Así mismo, el liderazgo ético tiene el potencial de controlar el contexto (Bachmann, 2017), siendo esta una situación deseada en la creación de conocimiento, en la cual se otorga autonomía a los miembros de la organización creadora de conocimiento, pero se espera que haya un auto-control entre estos, y emerge el liderazgo ético como la forma de lograrlo.

Se ha presentado hasta aquí el concepto de liderazgo a lo largo de la obra de Ikujiro Nonaka y las relaciones que tiene con la Teoría de creación de conocimiento organizacional y los aportes que la introducción de este concepto ha tenido en el desarrollo de la propia teoría, sus procesos y su entendimiento. Se presenta a continuación un gráfico con los conceptos más importantes que se han analizado y el momento en que estos fueron considerados.

Gráfico 7. Línea de tiempo de temas relacionados con el concepto de liderazgo en la obra de Ikujiro Nonaka



Fuente: Elaboración propia, 2018

5. Conclusiones y discusión

La Teoría de creación de conocimiento organizacional planteada por Ikujiro Nonaka ha sido el resultado de un proceso de análisis del autor, que se ha basado en conceptos fuertemente arraigados en su propia cultura y experiencia, pero que ha logrado sintetizar para presentarlos como una herramienta útil aun en otros entornos. En este texto se han descrito los componentes principales de la Teoría de creación de conocimiento organizacional y se ha podido establecer las relaciones con el concepto de liderazgo y el papel de este en cada uno de sus componentes.

En cuanto a la Teoría de creación de conocimiento organizacional hay algunos aspectos que, por ser recurrentes a lo largo del desarrollo del texto, vale la pena resaltar. La importancia que le otorga a los mandos medios, como catalizadores del proceso de creación de conocimiento, ha permitido estructurar los conceptos alrededor de la Teoría, ubicando a los mandos medios en el punto de flujo central de conocimiento en la organización. Alrededor de los mandos medios es que se ha edificado la Teoría y son las conexiones con la alta dirección y la primera línea, las que han permitido darle significado, introduciendo la visión del conocimiento y el concepto de liderazgo

Otro aspecto importante y que ha permitido el desarrollo de la Teoría de creación de conocimiento organizacional ha sido el diálogo. En primer lugar, fue identificada por Ikujiro Nonaka la importancia de establecer diálogos en la organización para promover la socialización y, de esta manera, incentivar la transformación de conocimiento, lo que luego daría lugar al desarrollo del proceso SECI, en donde el diálogo es un elemento fundamental, principalmente en las transformaciones en las cuales está involucrado el conocimiento tácito. Igualmente, la necesidad de establecer diálogos conduce a Ikujiro Nonaka a reflexionar acerca de la necesidad de un “espacio” en el cual estos se puedan conducir de manera adecuada, para que permitan la creación de conocimiento y es esto lo que inspira el concepto de “Ba”.

El diálogo también es importante para resolver las contradicciones que surgen al introducir una visión de conocimiento desafiante, la cual conduce a un caos creativo, que consiste principalmente en situaciones donde se presentan conceptos diametralmente opuestos y que deben ser resueltos para poder llegar a una solución satisfactoria, por medio de la creación de nuevo conocimiento.

La Teoría de creación de conocimiento organizacional se ha edificado también sobre unos valores que caracterizan el pensamiento de Ikujiro Nonaka. Desde el inicio de su planteamiento ha resaltado la importancia de que las relaciones entre los miembros de la organización creadora de conocimiento estén basadas en el amor, el cuidado, la confianza y el compromiso. Esto no es simplemente un capricho o un pensamiento particular del autor, sino que responde al proceso y al tipo de relaciones que se deben establecer en el proceso de creación de conocimiento. Por ejemplo, al introducirse el concepto de liderazgo distribuido, en el cual el liderazgo recae sobre la persona con las mejores competencias, de acuerdo con la situación y el entorno, la confianza es fundamental para que no existan conflictos entre los miembros de la organización. Así mismo, si se requiere iniciar procesos de diálogo para la transformación de conocimiento, los miembros involucrados deben ser inspirados para alcanzar el compromiso requerido. Este tipo de relaciones también conducen a la idea del “Líder Phronético”, que de cierto modo sintetiza estos valores en sus habilidades principales, las cuales no tendrían ningún sentido ni coherencia si se carece de ellas.

Las relaciones del concepto de liderazgo con la Teoría de creación de conocimiento organizacional son múltiples y evidentes en el trabajo de Ikujiro Nonaka, aun antes de presentarla formalmente, y se hicieron explícitas poco después de la formulación inicial de esta. Se ha presentado en este texto, siguiendo una secuencia cronológica de conceptos, algunos aspectos relevantes, tales como la forma en que el aprendizaje organizacional y la redundancia de la información conducen a que dentro de la organización los conceptos de jerarquía y control de la información sean

vistos de una manera diferente, desde la óptica de la creación de conocimiento organizacional, lo cual permite que se desarrolle el concepto de “liderazgo distribuido”. Del mismo modo, una visión desafiante, que plantea serias contradicciones en la organización y que conducen a un caos creativo, requiere de un liderazgo que pueda resolver y sintetizar dichas contradicciones en nuevo conocimiento.

El concepto de liderazgo se hizo explícito en la Teoría de creación de conocimiento organizacional como el elemento facilitador en el proceso de creación de conocimiento (Nonaka, Toyama & Konno, 2000) y, por lo tanto, debe estar relacionado con cada uno de los componentes de la teoría. Se han establecido en este texto las relaciones que tiene el liderazgo con la visión de conocimiento, el proceso SECI, “Ba” y los activos de conocimiento. Estas relaciones incluyen los roles de los líderes en cada componente de la teoría, así como la solución de la dicotomía entre “liderazgo distribuido” y “liderazgo centralizado”.

Se ha establecido también una importante relación entre la ética en los negocios, la Teoría de creación de conocimiento organizacional y el Líder Sabio, que sintetiza las preocupaciones de Ikujiro Nonaka acerca de los principios que deben regir a los líderes y que ratifica la importancia otorgada a los mandos medios. El proceso de desarrollo de un liderazgo ético en las organizaciones comparte varios elementos con la Teoría de creación de conocimiento organizacional y el concepto de liderazgo desarrollado por Ikujiro Nonaka. Los trabajos en este sentido son relativamente recientes (Bachmann, 2017) (Akhavan, Ramezan, Yazdi, & Mehralian, 2014), pero podrían constituir una línea de investigación interesante, para establecer de qué forma la implementación de un liderazgo ético en las organizaciones, puede potencializar la creación de conocimiento organizacional.

Otro importante aspecto para analizar en la Teoría de creación de conocimiento organizacional y que puede constituir futuras líneas de investigación, son las

consideraciones culturales que ha tenido el propio planteamiento de la teoría y su implementación. Al respecto, se han hecho múltiples trabajos que han analizado diversos temas, desde cómo comprender algunos conceptos en culturas occidentales hasta cuestiones de género (Hong, 2012), (Fayard, 2003), (Luethge & Byosiere, 2007), (Steers, Sanchez-Runde, & Nardon, 2012), (Venkitachalam & Busch, 2012), (Lievre & Tang, 2015). Sin lugar a duda, en un contexto específico, como lo es la región antioqueña, muchos factores arraigados en la cultura y las tradiciones, por ejemplo, la narrativa, las formas de diálogo y de socialización, pueden tener elementos que dificulten o que, por el contrario, faciliten su implementación y comprensión, los cuales podrían ser investigados en próximos trabajos.

Referencias

- Akehurst, G., Rueda-Armengot, C., Vivas López, S., & Palacios Marqués, D. (2011). Ontological supports of knowledge: knowledge creation and analytical knowledge. *Management Decision*, 49(2), 183-194.
- Akhavan, P., Ramezan, M., Yazdi, J., & Mehralian, G. (2014). Exploring the relationship between ethics, knowledge creation and organizational performance: Case study of a knowledge-based organization. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, 44(1), 42-58. doi:10.1108/VINE-02-2013-0009
- Alford, H. (2010). The practical wisdom of personalism. *Journal of Management Development*, 29(7/8), 697-705.
- Bachmann, B. (2017). *Ethical Leadership in Organizations. Concepts and Implementation*. (S. Idowu, & R. Schmidpeter, Edits.) Eltville am Rhein: Springer International Publishing AG. doi:10.1007/978-3-319-42942-7
- Bachmann, C., Habisch, A., & Dierksmeier, C. (2017). Practical Wisdom: Management's No Longer Forgotten Virtue. *Journal of Business Ethics*, 1-19. doi:10.1007/s10551-016-3417-y
- Bartolacci, C., Cristalli, C., Isidori, D., & Niccolini, F. (2016). Ba virtual and inter-organizational evolution: a case study from a EU research project. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 793-811. doi:10.1108/JKM-09-2015-0342
- Beabout, G. (2012). Management as a domain-relative practice that requires and develops practical wisdom. *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 405-432.
- Bennett, R. (2001). "Ba" as a determinant of salesforce effectiveness: an empirical assessment of the applicability of the Nonaka-Takeuchi model to the management of the selling function. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(3), 188-199. doi:10.1108/02634500110391735
- Berger, R., Choi, C. J., & Kim, J. B. (2011). Responsible Leadership for Multinational Enterprises in Bottom of Pyramid Countries: The Knowledge of Local Managers. *Journal of Business Ethics*, 553-561. doi:10.1007/s10551-011-0736-x
- Cannatelli, B., Smith, B., Giudicci, A., Jones, J., & Conger, M. (2016). An Expanded Model of Distributed Leadership in Organizational Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 1-21. doi:10.1016/j.lrp.2016.10.002

- Cavaleri, S., & Seivert, S. (2005). *Knowledge Leadership. The Art and Science of Knowledge-Based Organization*. Elsevier Inc.
- Chen, D. C., & Huang, H.-L. (2013). Knowledge creating theory in retrospect and prospect. *Knowledge Management Research & Practice*, 11, 405-409.
- Clark, C. (2010). Practical wisdom and understanding the economy. *Journal of Management Development*, 29(7/8), 678-685.
- Davis, J. G., Subrahmanian, E., & Westerberg, A. W. (2005). The “global” and the “local” in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 101-112. doi:10.1108/13673270510582992
- Erden, Z., von Krogh, G., & Nonaka, I. (2008). The quality of group tacit knowledge. *Journal of Strategic Information Systems*, 17, 4-18.
- Fayard, P.-M. (2003). Strategic communities for knowledge creation: a Western proposal for the Japanese concept of Ba. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 25-31. doi:10.1108/13673270310505359
- Halverson, R. (2004). Accessing, documenting, and communicating practical wisdom: the phronesis of school leadership practice. *American Journal of Education*, 111, 90-121.
- Hartley, D. (2007). Organizational epistemology, education and social theory. *British Journal of Sociology of Education*, 28(2), 195-208. doi:10.1080/01425690701192620
- Henao Cálad, M., & Arango Fonnegra, M. P. (2007). Concept maps as a strategy to convert knowledge in knowledge management. *VINE*, 37(1), 41-48. doi:10.1108/03055720710742016
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Hester, P., & Adams, K. (2014). *Systemic Thinking: Fundamentals for Understanding Problems and Messes*. New York: Springer.
- Hong, J. F. (2012). Glocalizing Nonaka’s knowledge creation model: Issues and challenges. *Management Learning*, 43(2), 199-215. doi:10.1177/1350507611428853
- Inkpen, A. (1996). Creating knowledge through collaboration. *California Management Review*, 30(1), 123-140.

- Intezari, A., & Pauleen, D. (2014). Management wisdom in perspective: Are you virtuos enough to succeed in volatile times? *Journal of Business Ethics*, 120(3), 393-404.
- Kase, K., González-Canton, C., & Nonaka, I. (2014). *Phronesis and Quiddity in Management. A School of Knowledge Approach*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Kippenberger, T. (1997). A new theory of knowledge creation. *The Antidote*, 2(2), 14-15.
- Lakshman, C. (2007). Organizational knowledge leadership: a grounded theory approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 51-75. doi:10.1108/01437730710718245
- Lievre, P., & Tang, J. (2015). SECI and inter-organizational and intercultural knowledge transfer: a case-study of controversies around a project of co-operation between France and China in the health sector. *Journal of Knowledge Management*, 19(5), 1069-1086. doi:10.1108/JKM-02-2015-0054
- Luethge, D., & Byosiére, P. (2007). Japanese corporations: gender differences in re-defining tacit knowledge. *Women in Management Review*, 22(1), 33-48. doi:10.1108/09649420710726210
- Marcos, A. (2010). *Aprender haciendo: paideia y phronesis en Aristóteles*. Universidad de Murcia. Recuperado el 24 de 05 de 2017, de http://www.fyl.uva.es/~wfilosof/webMarcos/textos/Phronesis_y_paideia.pdf
- McCulloch, W. (1965). *Embodiments of Mind*. Cambridge: MIT Press.
- Merat, A., & Bo, D. (2013). Strategic analysis of knowledge firms: the links between knowledge management and leadership. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 3-15. doi:10.1108/13673271311300697
- Newman, V. (1997). Redefining Knowledge Management to Deliver Competitive Advantage. *Journal of Knowledge Management*, 1(2), 123-128. doi:10.1108/EUM0000000004587
- Nguyen, H. N., & Sherif, M. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206-221. doi:10.1108/02621711111105786
- Nonaka, I. (1988). Creating Organizational Order Out Of Chaos - Self-Renewal In Japanese Firms. *California Management Review*, 57-73.

- Nonaka, I. (1988). Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation. *Sloan Management Review*, 29(3), 9-18.
- Nonaka, I. (1990). Redundant, Overlapping Organization: A Japanese Approach to Managing the Innovation Process. *California Management Review*, 32(3), 27-38.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-Creating company. *Harvard Business Review*, 162-171.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Johansson, J. (1985). Japanese Management: What about the "hard" skills? *Academy of Management Review*, 10(2), 181-191.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "Ba". Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., & Nicosia, F. (1979). Marketing Management, It's Environment and Information Processing: A Problem of Organizational Design. *Journal of Business Research*, 7(4), 277-300.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-Creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, I. (Mayo de 2011). The Wise Leader. *Harvard Business Review*, 58-67.
- Nonaka, I., & Teece, D. J. (2001). *Managing Industrial Knowledge. Creation, transfer and utilization*. Londres: SAGE Publications Ltd.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2002). A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm. *Industrial and Corporate Change*, 11(5), 995-1009.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 2-10.

- Nonaka, I., & Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 419-436.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371-394.
- Nonaka, I., Nishihara, A. H., & Kawada, H. (2017). Knowledge-Based Management Theory. En I. Nonaka, A. H. Nishihara, & H. Kawada, *Knowledge Creation in Public Administrations: Innovative Government in Southeast Asia and Japan* (pp. 1-21). Springer.
- Nonaka, I., Reinmoeller, P., & Senoo, D. (1998). The "ART" of knowledge: systems to capitalize on market knowledge. *European Management Journal*, 16(6), 673-684.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Byosière, P. (2001). A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge. En I. Nonaka, R. Toyama, & P. Byosière, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (pp. 491-517). New York: Oxford.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2015). *Managing Flow. A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*. New York: Palgrave MacMillan.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33, 5-34.
- Nonaka, I., Umemoto, K., & Senoo, D. (1996). From information processing to knowledge creation: A paradigm shift in business management. *Technology in Society*, 18(2), 203-218.
- Nonaka, I., von Krogh, G., & Erden, Z. (2007). Speed of Socialization in *Organizational Knowledge Creation*. Recuperado el 13 del 10 de 2017 de <https://ai.wu.ac.at/~kaiser/birgit/Nonaka-Papers-Alfred/Paper.pdf>.
- Nonaka, I., von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179-1208.
- Pellegrini, M., & Ciappei, C. (2015). Ethical judgment and radical business changes: The Role of entrepreneurial perspicacity. *Journal of Business Ethics*, 128(4), 769-788.
- Peltokorpi, V., Nonaka, I., & Kodama, M. (2007). NTT DoCoMo's Launch of I-Mode in the Japanese Mobile Phone Market: A Knowledge Creation Perspective. *Journal of Management Studies*, 44(1), 50-72.

- Pereda, C. (2002). Sobre el concepto de Phrónesis. *Temata. Revista de Filosofía*, 2, 175-186.
- Polanyi, M. (1966). The logic of tacit inference. *Philosophy*, 41(155), 1-18.
- Porter, M. (2016). *Ventaja competitiva*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Reid, S. (2014). Knowledge influencers: leaders influencing knowledge creation and mobilization. *Journal of Educational Administration*, 52(3), 332-357. doi:10.1108/JEA-01-2013-0013
- Sarabia, M. (2007). Knowledge leadership cycles: an approach from Nonaka's viewpoint. *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 6-15. doi:10.1108/13673270710752072
- Seashore Louis, K., Mayrowetz, D., Smiley, M., & Murphy, J. (2009). The Role of Sensemaking and Trust in Developing Distributed Leadership. En A. Harris, *Distributed Leadership. Different Perspectives*. (pp. 157-180). Springer.
- Servicio de formación del profesorado (s.f.). La gestión del conocimiento y de los procesos. En M. d. Ciencia, *Asesoría Pedagógica*. Ministerio de Educación y Ciencia. Recuperado el 31 de 01 de 2018, de <http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/89/cd/m3/3.1.htm>
- Singh, S. (2008). Role of leadership in knowledge management: a study. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 3-15. doi:10.1108/13673270810884219
- Sison, A. J., & Ferrero, I. (2015). How different is neo-Aristotelian virtue from positive organizational virtuousness? *Business ethics: A European Review*, 24(S2), S78-S98.
- Snowden, D. (2002). Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 100-111. doi:10.1108/13673270210424639
- Steers, R., Sanchez-Runde, C., & Nardon, L. (2012). Culture, cognition, and managerial leadership. *Asia Pacific Business Review*, 18(3), 425-439. doi:10.1080/13602381.2011.640537
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (Enero-Febrero de 1986). The New Product Development Game. *Harvard Business Review*, 137-146.
- Tsai, M.-T., & Lee, K.-W. (2006). A study of knowledge internalization: from the perspective of learning cycle theory. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 57-71. doi:10.1108/13673270610670858

- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547–593.
- Venkitachalam, K., & Busch, P. (2012). Tacit knowledge: review and possible research directions. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 357-372. doi:10.1108/13673271211218915
- von Krogh, G., Nonaka, I., & Aben, M. (2001). Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework. *Long Range Planning*, 34, 421-439.
- von Krogh, G., Nonaka, I., & Ichijo, K. (1997). Develop Knowledge Activists! *European Management Journal*, 15(5), 475-483.
- von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240-277. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x
- Waddock, S. (2010). Finding wisdom within—the role of seeing and reflective practice in developing moral imagination, aesthetic sensibility, and systems understanding. *Journal of Business Ethics Education*, 7, 177-196.
- Waddock, S. (2014). Wisdom and responsible leadership: Aesthetic sensibility, moral imagination, and systems thinking. En D. Koehn, & D. Elm, *Aesthetics and Business Ethics* (pp. 129-147). Dordrecht: Springer.
- Zamora Calvo, J. M. (2001). Sophía y Phrónesis en Aristóteles: Ética a Nicómaco VI, 7, 1141 a 8-1141 b 22. (Universitat de les Illes Balears, Ed.) *Taula. Quaderns de Pensament*, 35-36, 37-52.