



## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

### **GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

#### **Comunidades estratégicas para la creación de conocimiento: El concepto de "Ba"**

Trabajo Fin de Grado presentado por María Fernández Rodríguez, siendo el tutor del mismo el profesor Antonio Leal Rodríguez.

Vº. Bº. del Tutor:

D. Antonio L. Leal Rodríguez

Alumna:

Dª. María Fernández Rodríguez

Sevilla, Mayo de 2019



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO**  
**CURSO ACADÉMICO [2018-2019]**

TÍTULO:

**COMUNIDADES ESTRATÉGICAS PARA LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTO: EL  
CONCEPTO DE "BA"**

AUTORA:

**MARÍA FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ**

CORREO ELECTRÓNICO:

**mariafernandezr95@gmail.com**

TUTOR:

**D. ANTONIO L. LEAL RODRÍGUEZ**

DEPARTAMENTO:

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING**

## **RESUMEN:**

El conocimiento es un recurso importante que debe adquirirse, clasificarse, conservarse y explotarse para lograr los objetivos de la organización y hallar nuevas oportunidades. La Gestión del conocimiento es un proceso, el cual debe formar parte de las actividades cotidianas de toda organización. Como tal el conocimiento es un recurso fundamental para la empresa a la hora de competir en el mercado y su gestión requiere un estudio extenso y minucioso. En la actualidad, la gestión del conocimiento puede suponer una gran ventaja competitiva para las empresas sostenible en el tiempo. El conocimiento se ha convertido en un recurso muy valioso. Para ello, nos centramos concretamente en el estudio del "Ba", como herramienta de creación de conocimiento. Este concepto es de origen japonés y a través de él tratamos de dar respuesta a varios aspectos de la Gestión del Conocimiento. "Ba" es el contexto compartido por aquellos que interactúan entre sí, y a través de tales interacciones, estos que participan en el "Ba" y en el contexto en sí evolucionan a través de la autotranscendencia para crear conocimiento (Nonaka, Toyama y Konno, 2000). Impulsando este concepto podemos conseguir conocimiento específico que nos aporte lo que necesitamos, lo cual puede reportar alguna ventaja en un mercado cada vez más competitivo y que cambia con mayor rapidez.

# ÍNDICE

<b>1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Objetivos</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Marco teórico</b> .....	<b>4</b>
3.1. Distinción entre datos, información y conocimiento.....	4
3.2. La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento .....	5
3.3. Aprendizaje organizativo, Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual .....	6
3.3.1. Aprendizaje organizativo. ....	6
3.3.2. Gestión del Conocimiento. ....	6
3.3.3. Capital Intelectual .....	7
3.4. La Gestión del Conocimiento .....	7
3.4.1. Definiciones. ....	7
3.4.2. Aspectos claves .....	8
3.4.3. Factores que dificultan la creación de ventajas competitivas a través del conocimiento.....	9
3.4.4. Principios de la Gestión del Conocimiento.....	9
3.4.5. Tipos de conocimiento .....	10
3.4.6. El ciclo de la Gestión del Conocimiento .....	12
3.4.7. Modelos de la Gestión del Conocimiento .....	14
3.4.8. Compartir conocimiento y las CoP .....	20
3.5. El concepto de "Ba".....	22
3.6. "Ba" y CoP .....	23
3.7. Modelo SECI.....	24
3.8. SECI y los tipos de "Ba" .....	25
3.9. Los niveles del "Ba".....	26
3.10. Los activos de conocimiento .....	26
3.11. SECI, "BA" y activos de conocimiento.....	27

<b>4. Metodología.....</b>	<b>28</b>
<b>5. Resultados.....</b>	<b>30</b>
<b>6. Conclusiones .....</b>	<b>37</b>
<b>7. Bibliografía .....</b>	<b>37</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

En nuestra sociedad, donde todo avanza rápidamente, cada vez les resulta más difícil a las organizaciones crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, ser innovadores, es decir, ser más competitivos en el mercado. En este sentido, la Gestión del Conocimiento ha adquirido una gran importancia en la actualidad. Esto se debe a que el conocimiento y su adecuada gestión puede generar múltiples ventajas para las empresas. La creación y la difusión del conocimiento se ha convertido en uno de los factores más importantes para competir en el mercado. Como dice Silver (2009, p.1), "la Gestión del Conocimiento está captando rápidamente el interés de los directivos, que reconocen cada vez más en ella un determinante esencial del valor en el mercado, el éxito organizativo y la ventaja competitiva."

Por estos motivos, este texto se extiende en comprender que es la Gestión del Conocimiento hasta llegar al concepto de "Ba", comunidades estratégicas para la creación de conocimiento, dos conceptos que están muy enlazados y por ello es necesario explicarlo paso a paso.

Considerando la importancia que ha adquirido la Gestión del Conocimiento este trabajo ha dirigido la atención, por una parte, a comprender que es la Gestión del Conocimiento, cuáles son sus antecedentes, su relación con otros conceptos y los modelos más relevantes de la Gestión del Conocimiento y los enfoques principales del ciclo de la Gestión del Conocimiento como base teórica para entender el resto. Por otra parte, a través de la Gestión del Conocimiento llegar al concepto de "Ba", que es realmente el centro de este trabajo, analizándolo en profundidad, como herramienta para la creación de conocimiento. Es necesario comprender que es la Gestión del Conocimiento para llegar a comprender que es el "Ba". Todo esto como revisión bibliográfica de la Gestión del Conocimiento y el "Ba" con el objetivo de realizar una clasificación de la literatura del "Ba" con un análisis cualitativo, una clasificación de los textos existentes sobre el "Ba" y poder analizar las tendencias, campos donde todavía hay que investigar más, un espacio donde quede recogido una guía comprensible de los textos disponibles acerca del "Ba".

El conocimiento radica en cada persona, y al ser difícil de transferir y de copiar, supone un punto importante a la hora de competir en el mercado y diferenciarse de los demás, pero también supone un reto gestionarlo y aprovecharlo. Por ello uno de los objetivos de este trabajo se centra en la comprensión y síntesis de que es la Gestión del Conocimiento, y más concretamente del concepto de "Ba". Este trabajo sigue una progresión desde el nivel más básico como pueden ser los conceptos de datos, información y conocimiento hasta llegar al concepto de "Ba" para conseguir una comprensión completa y estructurada de lo que todo ello

significa. Es un camino largo y entrelazado en el que hay que ir paso por paso para su entendimiento.

Podríamos definir la Gestión del Conocimiento como un conjunto de acciones y procesos para la captura e identificación de conocimiento tanto existente como el que se necesite buscar, es el control y administración del conocimiento, la previsión de las necesidades futuras de conocimiento, en conjunto todas las actividades que rodean al conocimiento. Es necesario difundirlo dentro de la organización para poder conseguir los objetivos organizacionales y satisfacer las necesidades de conocimiento.

Por otro lado, el "Ba" se podría considerar una herramienta para la creación del conocimiento, además es un concepto que da respuesta a muchos de los interrogantes de la Gestión del Conocimiento. "Ba" es el contexto compartido por aquellos que interactúan entre sí, y a través de tales interacciones, estos que participan en el "Ba" y en el contexto en sí evolucionan a través de la autotranscendencia para crear conocimiento (Nonaka, Toyama y Konno, 2000). Este concepto japonés tiene como traducción literal "lugar", y esto se debe a que el "Ba" es considerado un lugar que no tiene por qué ser físico donde los individuos interactúan e intercambian conocimientos lo cual supone un aprendizaje individual y colectivo.

Como podemos ver en esta breve introducción estos dos conceptos tienen mucha relación y el objetivo de este trabajo es entenderla, ya que no son conceptos fáciles de comprender sobre todo el concepto del "Ba". Esto se ve reflejado en el apartado del marco teórico donde se explica en profundidad esta relación, además de otros conceptos como las "Comunidades de práctica" que es otro concepto muy interesante e intensamente relacionado con el "Ba", de hecho, se dedica un punto a esta relación. La diferencia principal entre ambos conceptos es que las "Comunidades de práctica" aprenden unos de otros, mientras que en el "Ba" se crea conocimiento nuevo".

La Gestión del Conocimiento es un tema muy discutido y analizado en la actualidad debido a su creciente importancia. Como hemos indicado antes el concepto de "Ba" responde a muchos de los interrogantes de la Gestión del Conocimiento como, por ejemplo: ¿Cuáles son las condiciones fundamentales para la creación de conocimiento?, ¿Dónde se localiza la creación del conocimiento?, ¿Es posible que las organizaciones manejen el conocimiento como un recurso cualquiera?

El "Ba" es un concepto dinámico, el límite es fluido y puede cambiar rápidamente, ya que es fijado por los participantes. "Ba" tiene la cualidad de aquí y ahora, se crea, funciona y desaparece según las necesidades. Esto explica su gran influencia sobre la Gestión del

Conocimiento ya que la forma en que las organizaciones crean, mantienen y explotan el conocimiento es un proceso muy dinámico, y aquí el "Ba" juega un papel muy importante gracias a su capacidad de adaptación a las necesidades organizacionales. Las empresas deben promover, incentivar la creación del "Ba" como un recurso importante de la organización.

Además, el "Ba" existe a muchos niveles pudiendo estar conectados formando un espacio mayor denominado "*basho*". Los individuos forman el "Ba" de los equipos. Los equipos forman el "Ba" de la organización. Y para la organización el "Ba" es el entorno de mercado. Por lo tanto, cuanto mayor es el "Ba" mejor es el proceso de creación de conocimiento. Las interacciones entre estos niveles pueden dar lugar a una mayor creación de conocimiento.

Por otra parte, es necesario tener claro que existen dos tipos de conocimientos: tácito y explícito. El conocimiento explícito es el que puede ser estructurado, almacenado y distribuido. El conocimiento tácito es intangible, es parte del modelo mental de cada individuo, de las experiencias anteriores, creencias, valores, etc. Aquí se muestra un punto básico e imprescindible para la Gestión del Conocimiento, el conocimiento tácito es el más difícil de gestionar por una organización, pero al mismo tiempo es el que mas posibilidades tiene de generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, ya que es muy difícil de imitar por los competidores. Esto supone que es necesario para comprenderlo convertir el conocimiento tácito en explícito, lo cual se explica perfectamente a través del modelo SECI desarrollado por Nonaka y Takeuchi (1995). Este modelo consta de 4 formas que nos permiten transformar el conocimiento: socialización, exteriorización, combinación e interiorización. Además, cada una de estas formas de transformar el conocimiento se corresponde con un tipo de "Ba": "*originating Ba*", "*interacting Ba*", "*cyber Ba*" y "*exercising Ba*".

Como punto final a esta breve introducción, la capacidad de los individuos y de las organizaciones para generar, procesar y transformar información y conocimiento en activos económicos se presenta con el principal factor para promover la productividad y la competitividad de las organizaciones. Hoy en día las empresas deben interesarse y aprender a gestionar el conocimiento ya que es una fuente esencial para crecer y para innovar. El conocimiento es necesario para innovar, para adaptarse al entorno dinámico que le rodea. Es necesario que las empresas promuevan la creación de conocimiento a través de los "Ba", es necesario que faciliten el intercambio de información y conocimiento, que incentiven la interacción entre individuos. La organización debe hacer sentir a sus agentes participes de un proceso importante, deben sentirse seguros de compartir sus conocimientos para poder avanzar y que la organización en general pueda beneficiarse de ello. No sirve de nada tener individuos con conocimientos que no comparten o que no interactúan en el "Ba", es como no



tener nada, deben sentirse que trabajan en grupo, que aportan algo a la organización, que son responsables de algo importante. Si una empresa es capaz de captar, mantener, explotar o reutilizar sus conocimientos, va a encontrar en ello una gran fuente de innovación, de ventajas competitivas, de respuestas rápidas al entorno y a los problemas. Podríamos decir que el conocimiento tiene un papel fundamental en la organización.

Concluyendo, en este trabajo se puede encontrar, de una parte, un marco teórico para comprender la Gestión del conocimiento y, concretamente, el "Ba", y todo lo que ello conlleva. Y, de otra parte, un análisis bibliométrico de la literatura del "Ba" al que poder acudir en busca de textos que necesiten para cualquier investigación, estudio o simplemente curiosidad, clasificado por autores, objeto y enfoque, para una búsqueda más fácil, así como unos resultados con las tendencias y elementos más importantes encontrados.

## **2. OBJETIVOS**

Este trabajo tiene dos objetivos fundamentales:

1. Realizar un análisis de la literatura sobre la Gestión del Conocimiento a nivel general, y del concepto de "Ba" en profundidad.
2. Realizar una clasificación de los estudios e investigaciones publicadas en materia de "Ba", mediante un análisis bibliométrico.

## **3. MARCO TEÓRICO**

### **3.1. DISTINCIÓN ENTRE DATOS, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO**

Existen multitud de definiciones de los conceptos de datos, información y conocimiento, entre las que podemos destacar:

- a. En el artículo "*Knowledge Management: A Strategic Agenda*", Quintas, Lefrere y Jones (1997, p. 388), definen estos tres conceptos de una manera que nos ayude a comprender la relación entre ellos:  
"La información está compuesta de datos y hechos organizado, el conocimiento consiste en verdades y creencias, perspectivas y conceptos, juicio y expectativas, metodologías y "*know-how*".

b. Por su parte, Harris (1996) presenta otra definición que ayuda a comprender los diferentes niveles en los que se encuentran los tres:

El nivel más bajo de los hechos conocidos son los datos. Los datos no tienen un significado intrínseco. Deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información. La información tiene una esencia y un propósito. Cuando la información es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona, se transforma en conocimiento. El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia.

Davenport y Prusak (1998) realizan la siguiente distinción:

- Datos: un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre los eventos.
- Información: un mensaje, normalmente en forma de documento o audio.
- Conocimiento: una mezcla de experiencias, valores, información contextual y conocimiento de expertos que dan lugar a un marco de trabajo para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de las personas. En las organizaciones a menudo se incorpora en las rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas.

Podemos decir que los datos los encontramos en todas partes mientras que el conocimiento es propio de cada individuo, siendo la información una especie de intermediario entre ambos conceptos. Realmente, entre los individuos, intercambian información, no se intercambia conocimiento como tal. Es muy difícil que dos individuos puedan tener un conocimiento exactamente igual ya que depende de varios factores como la experiencia y el modo que tiene cada uno de asimilar y procesar los datos. Pueden intentar aproximar conocimientos, pero nunca serán idénticos, esto se debe a que el conocimiento en realidad es información puesta en contexto, es decir, depende de las experiencias de cada uno. Los datos una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento.

### **3.2. LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

El conocimiento es un activo intangible. Hace tiempo que las organizaciones se dieron cuenta de que los activos intangibles son los que crean ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, pero el problema es que no pueden ser valorados desde un punto de vista contable. Lo ideal

para analizar el valor de un activo intangible es ver cómo va evolucionando en el tiempo, es decir, saber si su valor aumenta o disminuye en periodos que podamos comparar.

Esto podemos conectarlo con la Teoría de Recursos y Capacidades, la cual se puede considerar el antecedente de la Gestión del Conocimiento. Esto se debe a que tiene como finalidad la formulación de estrategias para organizaciones a través del análisis de los recursos y capacidades de estas. Esta teoría se encuadra dentro del análisis estratégico.

Fundamentos de la teoría de recursos y capacidades:

1. Las organizaciones tienen distintas rentabilidades debido a que son distintas entre sí dependiendo de sus recursos y capacidades.
2. La estrategia de cada organización debe basarse en sus recursos y capacidades, la organización debe investigar qué necesidades puede satisfacer con esos recursos y capacidades, no qué necesidades quiere satisfacer.
3. El beneficio de una organización depende de su entorno y de sus recursos y capacidades.

### **3.3. APRENDIZAJE ORGANIZATIVO, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL**

#### **3.3.1. APRENDIZAJE ORGANIZATIVO**

Podemos relacionar el aprendizaje organizativo con la Teoría de Recursos y Capacidades, ya que los activos intangibles suelen tener su base en el aprendizaje, el conocimiento y la información. El aprendizaje organizativo es un conjunto de procesos para captar, estructurar y transmitir el conocimiento de la organización y el individual.

A través del aprendizaje organizativo se pueden incrementar las capacidades de una organización permitiendo, a través de un trabajo conjunto de los individuos, resolver mejor los problemas. Trabajar en grupo permite ir mejorando, realizando la tarea cada vez mejor, mediante el aprendizaje a través de la realización de las actividades y procesos. El aprendizaje organizativo permite aumentar la eficacia de una organización mediante el trabajo en grupo.

#### **3.3.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

La Gestión del Conocimiento es la administración de los intangibles que crean valor para la organización. La Gestión del Conocimiento enlaza con el aprendizaje organizacional en el

sentido de que este es una herramienta base de la Gestión del Conocimiento. El motivo por el cual están conectados es porque la mayoría de estos intangibles tienen relación con procesos de captura, estructuración y transmisión de conocimiento. El conocimiento incorporado a un individuo y a un conjunto de habilidades personales se convierte en sabiduría, y el conocimiento incorporado a una organización y a un conjunto de capacidades organizativas se convierte en capital intelectual.

### **3.3.3. CAPITAL INTELECTUAL**

El capital intelectual se puede considerar un concepto casi contable. El objetivo es conseguir una herramienta de medición de estos intangibles. Sin embargo, los activos intangibles no tienen una contabilidad como tal, ya que no pueden valorarse en unidades métricas iguales para todos. Medir el capital intelectual permite saber cuál es el valor de los activos intangibles de una organización. Nos interesa ver si incrementan su valor, y no de todos ellos, haremos un seguimiento solo de aquellos que interesan por su tendencia positiva. Es decir, primero tendremos que investigar cuales de todos los activos intangibles de la organización le aportan valor a esta para después poder realizarles el seguimiento.

Así, el nuevo concepto de gestión del conocimiento puede definirse de una forma precisa como el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de su capacidad de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Como conclusión, el aprendizaje organizativo en la base de una buena gestión del conocimiento, y la gestión del conocimiento es la base para la generación del capital intelectual y capacidades organizativas.

## **3.4. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

### **3.4.1. DEFINICIONES**

Definiciones de Gestión del Conocimiento:

- Según el artículo "*Knowledge Management: A Strategic Agenda*" (Quintas, Lefrere y Jones, 1997, p. 387): "la gestión del conocimiento es el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y

futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existente como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades.”

- Según Macintosh (1997): la gestión del conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, así como la planeación y control de las acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Las dos definiciones anteriores reconocen en el conocimiento un recurso importante que debe adquirirse, clasificarse, conservarse y explotarse para lograr los objetivos de la organización y hallar nuevas oportunidades. También coinciden en que la gestión del conocimiento es un proceso, el cual debe formar parte de las actividades cotidianas una organización. La creación y difusión del conocimiento está adquiriendo importancia como factores determinantes de la competitividad de las empresas.

La Gestión del Conocimiento representa un deliberado y sistemático enfoque para asegurar la completa utilización del conocimiento base de la organización, junto con el potencial de las habilidades individuales, competencias, pensamientos, Innovaciones ideas para crear mayor eficiencia y efectividad en la organización. Una buena definición de gestión del conocimiento debe incorporar la captura y almacenamiento del conocimiento, junto con la valoración de los bienes intelectuales. La Gestión del Conocimiento es una deliberada y sistemática coordinación de las personas que trabajan en la organización, así como la tecnología, los procesos y la estructura organizacional para añadir valor a través de la reutilización del conocimiento y la innovación. Esta coordinación se consigue creando, compartiendo, y aplicando el conocimiento, así como alimentando el valor de las lecciones aprendidas y las mejores prácticas en la memoria corporativa con el fin de fomentar la continuidad del aprendizaje organizacional (Dalkir, 2005).

### **3.4.2. ASPECTOS CLAVE**

Como aspectos clave encontramos que:

- No hay una definición general de Gestión del Conocimiento, pero la mayoría están de acuerdo en utilizar el conocimiento tácito y explícito con el objetivo de añadir valor a la organización.
- Cada organización debe definir la gestión del conocimiento en los términos de sus propios objetivos de negocio.

- La gestión del conocimiento es multidisciplinar ya que hunde sus raíces en una variedad de diferentes disciplinas.

### **3.4.3. FACTORES QUE DIFICULTAN LA CREACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS A TRAVÉS DEL CONOCIMIENTO**

Según Macintosh (1997) debido a la creciente competitividad en el mercado, cada vez es más difícil conseguir una ventaja competitiva mediante el conocimiento, enumerando una serie de factores que dificultan esta tarea:

- Mercado más competitivo, mayor demanda de innovación, el conocimiento debe desarrollarse y asimilarse cada vez con mayor rapidez.
- Las empresas están organizando sus negocios enfocando sus esfuerzos en crear mayor valor para sus clientes. Existe la necesidad de reemplazar la manera informal en la que se gestionaba el conocimiento en la función administrativa por métodos formales dentro del proceso de negocio orientados al cliente.
- La presión de la competencia está reduciendo el tamaño de los grupos de empleados que poseen el conocimiento de la empresa.
- Los empleados cada vez tienen menos tiempo para adquirir conocimiento y lograr experiencia.
- Está creciendo la tendencia dentro de los empleados de retirarse cada vez más temprano en su vida laboral o aumentar su movilidad entre empresas lo cual ocasiona que el conocimiento se pierda.
- Existe la necesidad de manejar cada vez mayor complejidad en empresas pequeñas.
- Cambios en la dirección estratégica de la empresa pueden causar pérdidas de conocimiento en un área específica.

### **3.4.4. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Davenport (1997) expone diez principios generales para la Gestión del Conocimiento:

1. Gestionar el conocimiento es costoso.
2. La gestión efectiva del conocimiento requiere soluciones híbridas de gente tecnología.
3. La gestión del conocimiento es altamente política.
4. La gestión del conocimiento requiere gerente del conocimiento.

5. La gestión del conocimiento brinda más beneficio a partir de mapas que a partir de modelos, más a partir de mercado que a partir de jerarquías.
6. Compartir y utilizar conocimiento, con frecuencia son acciones no naturales.
7. La gestión del conocimiento significa mejorar los procesos del negocio que se basan en conocimiento.
8. El acceso al conocimiento es sólo el principio.
9. La gerencia del conocimiento nunca termina.
10. La gerencia del conocimiento requiere un contrato de conocimiento.

### **3.4.5. TIPOS DE CONOCIMIENTOS**

Existen dos principales tipos de conocimiento:

- a. Tácito: conocimiento que es difícil de articular o poner en palabras, textos o dibujos. Aquí podemos encontrar dos dimensiones:
  - Dimensión técnica: comprende el "know-how", que serían las habilidades informales personales.
  - Dimensión cognitiva: comprende el conjunto de valores, ideas, mapas mentales, en general, elementos que tenemos profundamente integrados y que damos por supuesto. Es la más difícil de articular.
- b. Explícito: conocimiento que representa contenidos que pueden ser capturados o articulados en forma tangible, tales como palabras, documentos, audio, imágenes, etc.

A continuación, se ofrece una comparación de las propiedades del conocimiento tácito y explícito:

- a. Conocimiento tácito:
  - Habilidad para adaptar, o abordar una nueva y excepcional situación.
  - Experiencia, *know-how*, *know-why*, *care-why*.
  - Habilidad para colaborar, para compartir una visión, transmitir cultura.
  - Entrenador personal y mentor para transferir conocimiento adquirido por la experiencia.
- b. Conocimiento explícito:
  - Habilidad para enseñar o entrenar.
  - Habilidad para organizar, sistematizar; traducir una visión en una misión o afirmación, en una guía de operaciones.
  - Transferir el conocimiento a través de productos, servicios y documentos procesados.

- Habilidad para diseminar, reproducir, para acceder, y para reconsiderar por toda la organización.

La primera fase del ciclo de la Gestión del Conocimiento es la captura y codificación de este. Nos referimos a captura del conocimiento tácito y codificación del conocimiento explícito. En cuanto a la captura del conocimiento tácito debemos diferenciar entre captura o identificación de conocimiento existente y la creación de nuevo conocimiento. Esta fase supone la posible incorporación de nuevo conocimiento a la base de la empresa.

En la actualidad es posible que para muchas empresas su única ventaja competitiva sostenible sea su base de conocimiento organizacional. Es por lo tanto muy importante que este recurso sea cultivado y compartido por los miembros de la organización. Además, cuanto más rápido responda una organización a los cambios más competitiva será. La captura del conocimiento tácito es difícil. La gestión de este conocimiento es el proceso de captura de la experiencia y la pericia de los individuos de una organización y hacerla accesible para cualquiera que la necesite. Aunque el aprendizaje sea a nivel individual es necesario la interacción con un grupo ya que es aceptado mayormente como un proceso social.

El modelo 4I de Crossan explica que el aprendizaje organizacional da lugar a una tensión entre asimilar el nuevo conocimiento (exploración) y usar el ya aprendido (explotación). Los individuos, los grupos y los niveles organizacionales de aprendizaje están relacionados por los procesos sociales y psicológicos de intuición, interpretación, integración e institucionalización. Obviamente si no integramos el conocimiento individual en la memoria organizacional no sirve para nada ya que la empresa no podrá beneficiarse de dicho conocimiento.

Las formas desde las que se puede abordar el conocimiento tácito son múltiples. Podemos diferenciar:

- Conocimiento procesal: indica cómo hacer las cosas, cómo tomar decisiones, cómo diagnosticar o cómo prescribir.
- Conocimiento declarativo: conocimiento descriptivo, saber qué en vez de saber cómo.

En cuanto a la codificación del conocimiento explícito significa transformarlo en algo tangible, un documento, grabación o cualquier medio explícito. Algo que pueda utilizarse cuando se necesite que persista en el tiempo.



### **3.4.6. EL CICLO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

La mayoría de las etapas implicadas en el ciclo de la gestión del conocimiento son: captura, creación, codificación, compartir, acceder, aplicar y reutilizar el conocimiento en el interior de las organizaciones y entre ellas.

Cabe destacar cuatro enfoques importantes:

#### **A. Meyer y Zack (1996)**

Etapas:

1. Adquisición: en cuanto a las fuentes de materia prima.
2. Refinamiento: la principal fuente de valor añadido, que puede ser físico o lógico.
3. Almacenamiento/Recuperación: físico o digital.
4. Distribución: describe como es entregado el producto al usuario final.
5. Presentación/Usó: el contexto juega un rol importante. Si el usuario no tiene un contexto suficiente para hacer uso del contenido el ciclo de Gestión del Conocimiento habrá fallado.

#### **B. Bukowitz y Williams (2000)**

Etapas:

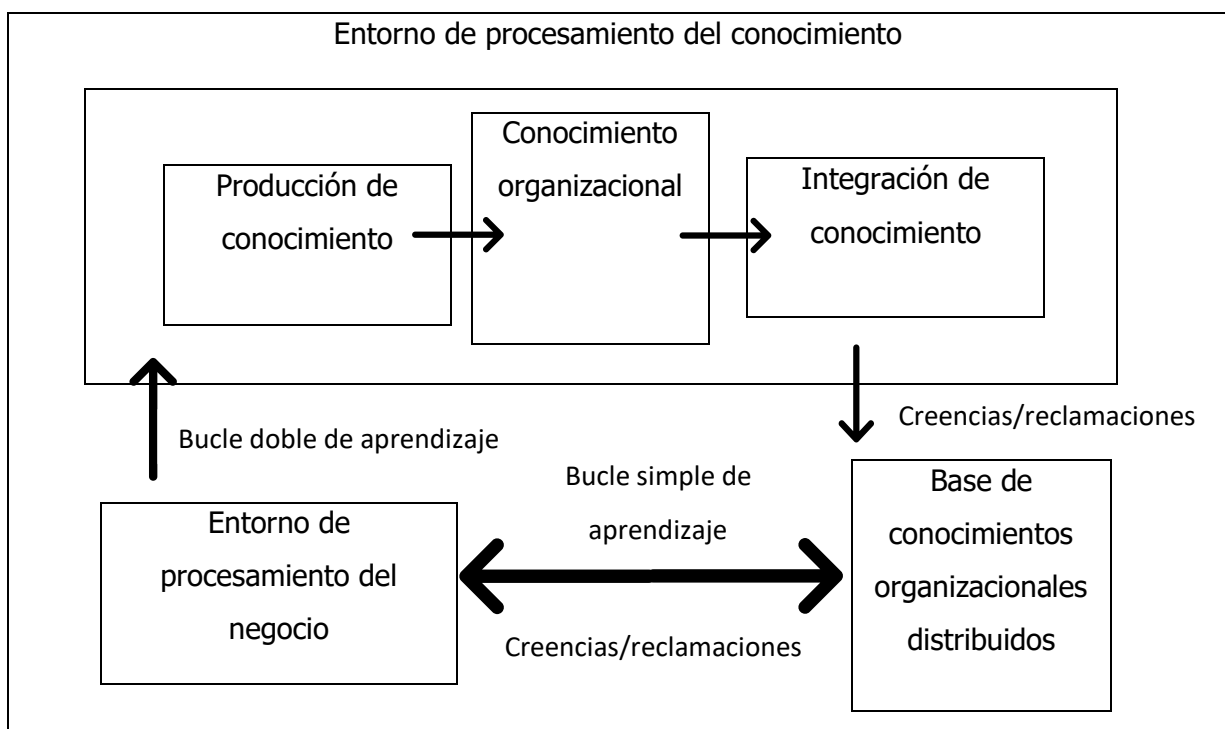
1. Coger: recaudar información necesaria para tomar decisiones, resolver problemas o innovar.
2. Usar: combatir con cómo combinar información en un nuevo e interesante modo para fomentar la innovación.
3. Aprender: el proceso formal de aprender experiencias creando ventajas competitivas. El aprendizaje organizacional es posible gracias a los éxitos y fracasos.
4. Contribuir: trata de conseguir que los empleados aporten lo que han aprendido a la base común de conocimiento.
5. Evaluar: se refiere a la evaluación del capital intelectual y requiere que la organización defina la misión crucial del conocimiento y realizar un mapa actual del capital intelectual contra las necesidades futuras de conocimiento.
6. Construir y sostener: asegurar que el capital intelectual futuro de la organización la mantendrá viable y competitiva. Deben asignarse recursos para el crecimiento y mantenimiento del conocimiento.
7. Destituir: la organización no debe sostener activos que no están creando valor.

### C. McElroy (2003)

McElroy describe el ciclo de vida del conocimiento que consiste en procesos de producción de conocimiento e integración del conocimiento, con una serie de bucles de retroalimentación hacia la memoria organizacional, pensamientos y afirmaciones.

McElroy enfatiza en que el conocimiento organizacional se mantiene subjetivamente en la mente de los individuos y de los grupos y objetivamente en formas explícitas.

**Figura 1: Modelo del ciclo de vida del conocimiento de McElroy**



### D. Wiig (1993)

El conocimiento es la fuerza principal que determina y conduce la capacidad de actuar inteligentemente. Con un mejor conocimiento, sabemos mejor qué hacer y cómo hacerlo. Wiig identifica el propósito más importante de la Gestión del Conocimiento como un esfuerzo para que la empresa actúe inteligentemente facilitando la creación, acumulación, distribución y uso de conocimiento de calidad.

Etapas:

1. Generar conocimiento: aprender de las experiencias personales, educación y formación formal, fuentes de inteligencia, libros.

2. Mantener el conocimiento: en las personas y en formas tangibles.
3. Compartir conocimientos: grupos de personas (*brainstorm*), sistemas de Gestión del Conocimiento.
4. Uso del conocimiento: en el contexto del trabajo, introducido en el proceso de trabajo.

Un ciclo integrado de la gestión del conocimiento debe identificar 3 etapas importantes:

1. Captura/Creación del conocimiento
2. Compartir y difusión del conocimiento
3. Adquisición y aplicación del conocimiento

En la transición de la etapa de creación/captura del conocimiento a la etapa de compartir y difundir, el contenido del conocimiento es evaluado. El conocimiento entonces es contextualizado para ser entendido (adquisición) y usado (aplicación). Esta etapa entonces retroalimenta al primero de estos con el fin de actualizar el contenido del conocimiento.

### **3.4.7. MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Para tener éxito, una iniciativa de gestión del conocimiento debe tener un fundamento teórico robusto. Las actividades más importantes de la Gestión del Conocimiento en el ciclo de Gestión del Conocimiento requieren un marco conceptual (modelo) para operar, de lo contrario las actividades no estarán coordinadas y no producirán los beneficios de la Gestión del Conocimiento. Los modelos de la Gestión del Conocimiento más importantes son:

#### **A. El modelo de epistemología organizacional de Von Krogh y Roos (1995)**

En este modelo podemos distinguir entre conocimiento individual y conocimiento social, tomando un enfoque epistemología para manejar el conocimiento organizacional.

El enfoque de conexión, por otra parte, es más holístico que reduccionista. No se asume que el cerebro procesa símbolos, sino que percibe la integridad, las propiedades globales, los patrones y las sinergias. Las reglas de aprendizaje rigen como los diversos componentes de estas redes están conectados. La información no se toma solo del entorno, sino que también es generada en el interior. En esta perspectiva, el conocimiento no reside solo en las mentes de los individuos también en las interacciones y conexiones entre ellos.

Von Krogh y Roos (1995) adoptan este enfoque. En su modelo, el conocimiento reside en los individuos de la organización y en el nivel social, en las relaciones entre los individuos. El

conectivismo mantiene que no puede haber conocimiento sin conocedores. Esta noción enlaza con el concepto de conocimiento tácito, que es muy difícil de compartir.

Los autores identifican 5 factores que pueden impedir el éxito del conocimiento organizacional:

- Si los individuos no perciben el conocimiento como una competencia crucial de la empresa, la organización tendrá problemas para desarrollar las competencias basadas en el conocimiento.
- Si no hay un lenguaje legítimo para expresar el nuevo conocimiento de los individuos, las contribuciones fracasarán.
- Si la estructura organizacional no facilita la innovación, la Gestión del Conocimiento fracasará.
- Si los individuos no tienen afán de compartir sus experiencias con sus compañeros con respeto y confianza, no habrá generación de conocimiento en el nivel social.
- Si los conocimientos que contribuyen no son altamente evaluados y reconocidos por la alta gerencia, ellos perderán la motivación para innovar y desarrollar nuevo conocimiento para la empresa.

### **B. Nonaka y Takeuchi (1995): El modelo de la espiral del conocimiento.**

Este modelo hunde sus raíces en un modelo holístico de creación de conocimiento y de gestión de la innovación.

Para crear conocimiento y producir innovación es necesario:

- El espectro tácito/explicito de las formas de conocimiento (dimensión epistemológica).
- El intercambio y difusión del conocimiento individual/grupal/organizacional/modelo *three-tier* (dimensión ontológica).

Los autores sostienen que un factor clave de éxito detrás de las empresas japonesas es que la innovación proviene del enfoque más tácito de la Gestión del Conocimiento. El proceso de creación del conocimiento empieza en el individuo. El conocimiento individual y privado se transforma en un valioso conocimiento público organizacional. El punto principal de este modelo es que el conocimiento personal se ponga a disposición del resto de la empresa.

### **La conversión del conocimiento: El Modelo SECI**

De acuerdo con los autores, hay cuatro formas de conversión de conocimiento que dan lugar a la matriz SECI (la matriz de conversión del conocimiento):

▪ **De tácito a tácito: Socialización.**

Consiste en compartir conocimientos cara a cara, en situaciones normales, cotidianas, típicamente sociales y naturales. Se transmite a través de la proximidad y la interacción directa. El conocimiento sigue siendo tácito, compartiéndolo a través de la imitación, la práctica y la observación.

Factores que actúan:

- Acumulación de conocimiento tácito.
- La captación de información social del exterior.
- La captación de información social dentro de la organización.
- Transferir el conocimiento tácito.

▪ **De tácito a explícito: Exteriorización.**

Cuando el conocimiento transmitido puede ser escrito, grabado, tangible, es decir, puede ser transmitido después fácilmente, puede ser guardado en la organización. Supone la traducción del conocimiento tácito en formas que puedan ser comprendidas por otros. De esta manera, las ideas de los individuos se suman para ser integradas al grupo.

Son tres los factores claves de esta dimensión:

- Dialogo creativo y esencial.
- Metáforas en el dialogo para la creación de conceptos.
- Pensamiento abductivo.

▪ **De explícito a explícito: Combinación.**

No se transmite nuevo conocimiento si no que adquiere una nueva forma, pero sigue siendo el mismo. Es la suma de conocimiento explícito creando uno más complejo.

Factores que lo conforman:

- Captar e integrar conocimiento explícito nuevo.
- Síntesis y procesamiento de este conocimiento explícito para poder usarlo con facilidad.
- Divulgar el conocimiento explícito nuevo creado.

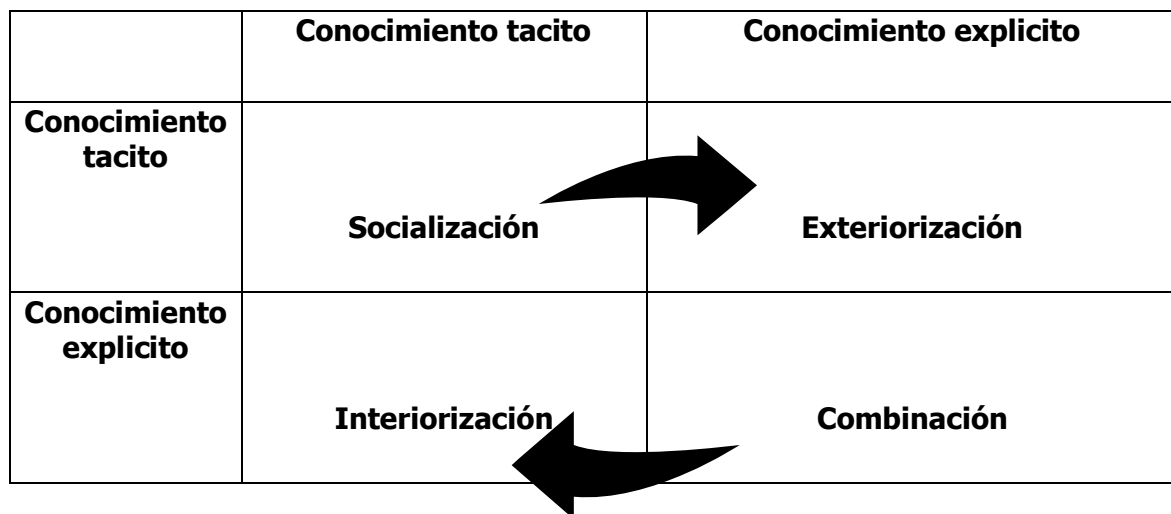
▪ **De explícito a tácito: Interiorización.**

Convierte o integra experiencias y conocimientos compartidos o individuales en modelos mentales individuales. Esto significa que el individuo debe escoger la información que para él es relevante del conocimiento organizacional.

Existen dos factores que lo constituyen:

- Experiencia personal.
- Simulaciones y experimentos.

**Figura 2: El modelo de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi**



**La espiral del conocimiento**

La creación de conocimiento depende de la interacción continua y directa entre los 4 cuadrantes.

La espiral del conocimiento muestra como las empresas articulan, organizan y sistematizan el conocimiento tácito individual. Es un flujo continuo de intercambio y conversión de conocimientos.

Los dos más difíciles son la externalización y la internalización ya que suponen un cambio de conocimiento.

Nonaka y Takeuchi (1995) describen las siguientes "condiciones habilitantes para la creación de conocimiento organizacional":

- Intención: las aspiraciones a conseguir un objetivo.
- Autonomía: condición por la cual los individuos actúan autónomamente.
- Fluctuación y caos creativo: estimulación de la interacción entre el entorno externo y la organización.
- Redundancia: competir con más equipos sobre el mismo tema, rotación estratégica del personal, ir más allá de los requisitos organizacionales inmediatos.
- Variedad requerida: diversidad interna que coincida con la complejidad del entorno y así tener un acceso más rápido a la información necesaria.

### **C. El modelo de Gestión del Conocimiento de "sense-making" de Choo (1998).**

Su modelo enfatiza la toma de sentido, la creación de conocimiento y la toma de decisiones. Se centra en cómo se toman los elementos de la información para introducirlos en las acciones organizacionales.

Etapas:

- a. Toma de sentido: Intenta dar sentido a la información que procede del entorno externo. Las prioridades son identificadas para filtrar la información. Weick (2001) propone una serie de procesos integrados para ello:
  - Cambio ecológico: un cambio en el entorno que es externo a la empresa.
  - Promulgación: las personas intentan construir, reorganizar, eliminar o demoler elementos específicos del contenido.
  - Selección: los individuos intentan interpretar la justificación de los cambios haciendo selecciones.
  - Retención: dota a la organización de memoria organizacional con las experiencias exitosas.
- b. Creación de conocimiento: La transformación de conocimiento personal entre individuos a través del dialogo, discusiones, el compartir y la narración. Esto amplía las opciones potenciales en la toma de decisiones aportando nuevo conocimiento y nuevas competencias.
- c. Toma de decisiones: Se encuentra en modelos de toma de decisiones racionales usados para la identificación y evaluación de alternativas mediante el procesamiento de información y conocimiento obtenidos hasta ese momento.

Uno de los puntos fuertes de este modelo es el tratamiento holístico de los procesos claves del ciclo de la Gestión del Conocimiento que se extiende a la toma de decisiones organizacionales, lo cual muchas veces no aparece en otros enfoques teóricos de la Gestión del Conocimiento: Modelo realista.

**D. El modelo de Wiig (1993) para la construcción y uso del conocimiento:**

Principio clave: "para que el conocimiento sea útil y valioso debe organizarse". Dependiendo del uso que vayamos a darle al conocimiento, este tendrá una forma diferente de organizarse. Algunas de las dimensiones a considerar en este modelo son:

- a. Exhaustividad: aborda la cuestión de cuánto conocimiento relevante hay disponible en una fuente determinada.
- b. Conectividad: se refiere a las relaciones bien entendidas y definidas entre los diferentes objetos del conocimiento.
- c. Perspectiva y propósito: se refiere al fenómeno a través del cual sabemos algo, normalmente desde un punto de vista particular o propósito específico.

Wiig define tres formas de conocimiento:

- a. Conocimiento público: explícito, tangible, que normalmente está disponible en el dominio público.
- b. Experiencia compartida: es el conocimiento poseído por los trabajadores, que son compartidos en su trabajo o incrustados en la tecnología.
- c. Conocimiento personal: es el menos accesible, pero al mismo tiempo es el conocimiento más completo. Es más tácito que explícito, usado sin ser consciente la mayoría de las veces en el trabajo o en la vida diaria.

Wiig también define otros cuatro tipos de conocimiento:

- a. Conocimiento basado en hechos reales: se refiere a datos y cadenas casuales, mediciones y lecturas. Fácilmente observables y verificable.
- b. Conocimiento conceptual: sistemas, conceptos y perspectivas.
- c. Conocimiento de expectativa: juicios, hipótesis y expectativas sostenidas por los conocedores.
- d. Conocimiento metodológico: abordan el razonamiento, las estrategias, la toma de decisiones y otras técnicas.



### **3.4.8. COMPARTIR CONOCIMIENTO Y LAS CoP.**

Una vez capturado y codificado, el conocimiento debe ser compartido y divulgado a través de la organización. El aprendizaje es un acontecimiento predominantemente social (Cohen y Prusak, 2001). Hoy en día, la tecnología, nos ofrece un nuevo medio de intercambio de conocimiento, además del tradicional. A estos grupos son a los que nos referimos como "Comunidades de práctica (CoP)".

Podemos definir la Comunidad de práctica como un grupo de personas con intereses profesionales comunes, con pasiones comunes, dispuestos a compartir conocimiento, a participar y crear una especie de espacio común. Con ello enriquecen el aprendizaje y crean un valor añadido en el grupo. En un grupo, los miembros producen conocimiento con sus interacciones, por lo tanto, la Gestión del Conocimiento, debe ver que el conocimiento se construye en un entorno social, a través de los entendimientos compartidos. De hecho, normalmente, los miembros de una organización aprenden más con las actividades cotidianas, observando y conversando con otros empleados que con un aprendizaje con actividades organizadas formalmente. El conocimiento es una propiedad de las relaciones.

Compartir conocimiento en las organizaciones es el proceso por el cual una unidad (por ejemplo, grupo, departamento o división) se ve afectada por la experiencia de otro (Argote e Ingram, 2000). El factor clave para generar valor a la organización es compartir el conocimiento (Huysman y deWit, 2002). El conocimiento debe ser aceptado e institucionalizado en toda la organización sino el aprendizaje organizacional no puede ocurrir ni desarrollarse. Obviamente, este conocimiento deberá ser codificado, reflejado de cualquier forma tangible para poder pasarlo a generaciones posteriores y formar parte de la memoria organizacional.

El principal problema es que muchas personas no quieren compartir su conocimiento porque en la mayoría de los casos el individuo es recompensado por lo que sabe no por lo que comparte. En este sentido, es muy importante la cultura organizacional y el clima de trabajo ya que pueden ser imprescindibles a la hora de compartir conocimiento. Dalkir (2005) enumera los siguientes roles dentro de una Comunidad de practica: visitantes, novatos, regulares, lideren y mayores.

Una Comunidad de práctica no es una organización formalizada, es un conjunto de relaciones y actividades que se dan entre los miembros del grupo. En las Comunidades de práctica, las personas que lo forman son denominados "*administradores del conocimiento*" (Wenger y

Snyder, 2000). Estas comunidades nos ayudan a entender los procesos mediante los cuales se transmite el conocimiento tácito, que son procesos simultáneamente sociales y cognitivos.

Una Comunidad de práctica es una condición intrínseca para la existencia de conocimiento, no menos importante porque proporciona el apoyo interpretativo necesario para dar sentido a su patrimonio (Lave y Wenger, 1991).

En las CoP, el conocimiento se entiende mejor como una costumbre o "*habitus*" sostenido colectivamente por los miembros, en lugar de una estructura cognitiva (Bourdieu, 1980). Es un concepto introducido sutilmente en la cultura de la comunidad, un conjunto de principios "no hablados" o "casi inconscientes". Es imprescindible que el concepto de "*habitus*" sea comprendido y aplicado por los miembros para pertenecer a esta comunidad, es decir, saber quién es quién, cómo trabajar, cómo hablar, etc.

Hay tres conceptos que son muy importantes y deben resaltarse (Wenger, 2002):

- Dominio: el área de conocimiento que proporciona un enfoque común y está relacionado con el negocio crítico de la organización.
- Comunidad: las relaciones entre las personas que permiten el aprendizaje colectivo.
- Práctica: las actividades que anclan el conocimiento en las personas.

Factores clave de éxito de las CoP:

A través de la investigación realizada en el artículo "*Communities of practice: dynamics and succes factors*" (Retna y Ng, 2010) identificaron tres factores clave de éxito que contribuyen a nutrir a las CoP:

#### 1. El liderazgo:

El liderazgo contribuye enormemente a reforzar ciertas creencias y valores deseados en el proceso de aprendizaje y participación en los entornos de trabajo (Jashapara, 2004). Principalmente los dos aspectos del liderazgo más importantes para el desarrollo de las CoP son: el liderazgo del CEO y la práctica del liderazgo distribuido. El primer factor supone el apoyo del CEO en el proceso de aprendizaje y el segundo la distribución del liderazgo entre los miembros.

#### 2. Cultura organizacional

La cultura organizacional juega un rol muy importante a la hora de entender el comportamiento de las personas, ya que es un reflejo de los valores, actitudes y prácticas que los miembros de esa organización mantienen de forma sistemática (Ashkanasy y

Jackson, 2001). Si la cultura de la organización apoya y crea un marco de trabajo favorable a las CoP, al fomentar la colaboración, la interacción y la comunicación, supone un gran apoyo al desarrollo de estas comunidades.

### 3. Motivación y aprendizaje individual

Los miembros de las Comunidades de practica mediante su motivación individual sienten que contribuyen y participan como parte de la entrega de servicios y productos a los clientes, que su trabajo y sus conocimientos es algo importante. Además, el aprendizaje no es solo para favorecer a la organización, también adquieren un aprendizaje individual que les hace mejorar a sí mismos y ayudan a la innovación.

## **3.5. CONCEPTO DE "BA"**

La palabra "Ba" se traduce como "lugar". Este concepto es de origen japonés y a través de él vamos a darle respuesta a varios aspectos de la Gestión del Conocimiento. Es un concepto propuesto por el filósofo japonés Kitaro Nishida y desarrollado por Shimizu. Como primera aproximación, podemos considerar "Ba" como un espacio compartido para las relaciones emergentes. El "Ba" juega un papel importante en el proceso de creación de conocimiento.

El concepto de "Ba" es contrario a la visión Cartesiana del conocimiento, este se basa en el funcionamiento libre del conocimiento si necesidad de un espacio donde crearlo, se crea solo. "Ba" no significa obligatoriamente un espacio físico. El espacio puede ser físico, mental o virtual o la combinación de estas. Concretamente es simultáneamente un espacio y un tiempo.

La diferencia de "Ba" con cualquier otra interacción humana es el concepto de creación de conocimiento. El individuo es importante, pues sin él no hay conocimiento. "Ba" es el contexto compartido por aquellos que interactúan entre sí, y a través de tales interacciones, estos que participan en el "Ba" y en el contexto en sí evolucionan a través de la autotrascendencia para crear conocimiento (Nonaka, Toyama y Konno, 2000). Es necesario que los individuos actúen e interaccionen, no sirve de nada ser meros espectadores. Es importante un lenguaje común y una interacción próxima entre los participantes.

En el proceso de creación e intercambio de conocimiento, el concepto de "Ba" juega un papel muy importante, "Ba" facilita el espacio, el lugar, donde desarrollar estos procesos. Permite compartir el conocimiento individual y moverse a lo largo de la espiral del conocimiento.

En la creación de conocimiento es muy importante el contexto (social, cultural e histórico), ya que el conocimiento no es más que la información puesta en contexto. "Ba" es el lugar donde la información es interpretada para convertirse en conocimiento. Es una plataforma que permite el progreso individual y colectivo. De acuerdo con la teoría del existencialismo, "Ba" es un concepto que alberga significado, lo podemos considerar como un espacio compartido que sirve como base para la creación de conocimiento.

El conocimiento está insertado en el "Ba", donde se adquiere a través de la interacción, el intercambio de experiencias personales o la reflexión de las de los demás. Si el conocimiento está separado del "Ba" sería información, que es tangible y puede ser comunicada independientemente del "Ba", sin embargo, el conocimiento, es intangible.

El lugar donde se crea el conocimiento puede ser en los individuos, en grupos de trabajo, círculos informaciones, equipos de proyectos, grupos de email, reuniones temporales e incluso en el contacto con el cliente. La creación de conocimiento en equipos o proyectos es un factor clave para crear valor para la organización. El "Ba" unifica los espacios físicos, virtuales y mentales. El conocimiento emerge de las interacciones en este espacio compartido.

"Ba" puede ser considerado como el marco de espacio y tiempo donde el conocimiento es activado como un recurso de creación. El conocimiento es un recurso intangible, y, como tal, es necesario que para que cree valor se concentre en un tiempo específico y en un lugar determinado (concentración orgánica). En una organización los individuos que poseen el conocimiento y la base de conocimiento de la organización están en un mismo espacio y tiempo. Sin embargo, el "Ba", no tiene que estar anclado a un tiempo y espacio específico.

El "Ba" puede ser considerado como la plataforma donde se concentran los recursos, los activos de conocimiento de la organización y las capacidades intelectuales para la creación de conocimiento. Se puede considerar que "ba" es construida a partir de una base de conocimiento.

### **3.6. "Ba" y CoP**

Según el estudio "*SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*" (Nonaka, Toyama y Konno, 2000), hay similitudes y diferencias entre ambos conceptos que son las que vamos a exponer a continuación. El concepto de Comunidades de practica se basa en que los miembros de la comunidad aprenden participando en ella y aprendiendo gradualmente memorizando trabajos.

Sin embargo, hay diferencias importantes:

- En "Ba" se crea nuevo conocimiento y en las CoP los miembros aprenden de la comunidad.
- Mientras que el aprendizaje ocurre en todas las CoP, el "Ba" necesita energía para convertirse en un "Ba" activo y crear conocimiento.
- El límite de las Comunidades de practica está definido por la tarea, la cultura y la historia de la comunidad. La coherencia y la continuidad son importantes ya que la comunidad necesita una identidad. Sin embargo, en "Ba" el límite es fluido y puede cambiar rápidamente, ya que es fijado por los participantes. "Ba" tiene la cualidad de aquí y ahora, se crea, funciona y desaparece según las necesidades.
- Las Comunidades de práctica, por su parte, el cambio es a nivel individual, micro, los nuevos participantes aprenden a ser participantes completos. En el "Ba" los cambios son tanto micro como macro ya que el cambio se produce tanto en los individuos como en el propio "Ba".
- Mientras que la pertenencia a una Comunidad de practica es bastante estable y toma un tiempo que el nuevo participante aprenda acerca de la comunidad y se convierta en un miembro completo, la pertenencia al "Ba" no es fija, los participantes van y vienen.
- Los miembros de las CoP pertenecen a la comunidad y los de las "Ba" están relacionados con ella.

### **3.7. MODELO SECI**

A este modelo nos hemos referido anteriormente, como uno de los modelos de la Gestión del Conocimiento desarrollado por Nonaka y Takeuchi (1995). Se le conoce como el modelo de la espiral de conocimiento debido a que la creación de este se produce en virtud de un proceso en espiral por las interacciones entre el conocimiento tácito y explícito. Esto da lugar a nuevo conocimiento. Tenemos cuatro patrones que responden a interacciones entre los dos tipos de conocimiento como hemos visto: socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

En el primero de ellos, la socialización, comprende la interacción entre los individuos de la organización, el difundir el conocimiento a través de la transmisión de experiencias, las conversaciones entre ellos, lo cual significa compartir conocimiento personal y por tanto crear un espacio compartido o "Ba". El "Ba" ofrece una metáfora conceptual integradora del modelo SECI de conversiones dinámicas de conocimiento (Nonaka y Konno, 1998).

### 3.8. SECI Y LOS TIPOS DE "BA"

Cada etapa del modelo SECI se corresponde con un tipo de "Ba", y cada tipo de "Ba" supone a su vez un paso específico en el proceso de creación de conocimiento. Estos aportan directrices específicas a seguir en el proceso de espiral del conocimiento. Estos cuatro tipos están definidos por dos dimensiones de interacciones:

- El tipo de interacción: individual o colectiva.
- El medio utilizado para realizar estas interacciones: contacto físico o virtual.

Podemos distinguir cuatro tipos:

1. "*Originating Ba*": Es una interacción individual y se produce físicamente. Es el espacio donde las personas intercambian emociones, experiencias, modelos mentales y sentimientos, cuando se quitan las barreras entre uno mismo y los otros. Es la base de la creación del conocimiento, donde empieza. Representa la fase del modelo SECI de socialización. La visión y la cultura organizacional están estrechamente relacionadas con esta etapa. Se refiere al intercambio de conocimiento tácito. Es un lugar existencial, los individuos deben simpatizar y empatizar con el resto.
2. "*Interacting Ba*": Es una interacción colectiva y se produce físicamente. Se hace con algo más de intención que en la etapa anterior. Aquí es necesario seleccionar a los individuos adecuados ya que necesitamos unos conocimientos o capacidades específicos. Supone tanto compartir el modelo mental de otros como analizar el propio. Representa la etapa de exteriorización. Es necesario un diálogo y el uso de metáforas, mediante los cuales se articula el conocimiento tácito. Es necesario saber cómo dar significado a los conocimientos intrínsecos de uno mismo para poder convertir el conocimiento tácito en explícito. Se necesita la voluntad de las personas para, conjuntamente, crear valor y significado.
3. "*Cyber Ba*": Es una interacción colectiva y virtual. Es un mundo virtual en lugar de un espacio y tiempo real. Representa la fase de combinación. No supone la transformación de un conocimiento en otro, el conocimiento explícito se combina con más información y conocimiento explícito existente. Supone añadir y sistematizar el conocimiento existente en la organización. Este proceso es más eficiente gracias al uso de las tecnologías de la información que propicia un entorno más colaborativo.
4. "*Exercising Ba*": Es una interacción individual y virtual. Representa la fase de interiorización. Es el aprendizaje a través de la práctica continua y el perfeccionamiento a través de la participación. Supone la utilización del conocimiento explícito en la vida

diaria o a través de simulaciones. Esta etapa se basa en la acción. Interiorizar el conocimiento explícito para convertirlo en tácito.

### **3.9. LOS NIVELES DEL "BA"**

El "Ba" existe a muchos niveles pudiendo estar conectados formando un espacio mayor denominado "*basho*". Los individuos forman el "Ba" de los equipos. Los equipos forman el "Ba" de la organización. Y para la organización el "Ba" es el entorno de mercado. Por lo tanto, cuanto mayor es el "Ba" mejor es el proceso de creación de conocimiento. Las interacciones entre estos niveles pueden dar lugar a una mayor creación de conocimiento.

El "Ba" puede ser considerado como un sistema modular, en el sentido de que es una unidad autónoma que puede unirse a otros "Ba", se pueden integrar, formando un sistema más amplio que puede funcionar como un sistema completo. Sin embargo, una organización modular y "Ba" tienen diferencias importantes. El conocimiento tácito no se puede unir como dos piezas de un producto. En una organización modular las interfaces están completamente especificadas mientras que en un "Ba" las relaciones no tienen por qué ser conocidas a priori. La coherencia entre los "Ba" se consiguen a través de las interacciones orgánicas entre los "Ba" basados en la visión del conocimiento, más que a través de una concentración mecánica en la que el centro domina.

Para conseguir esta coherencia es necesario que la interacción entre varios "Ba" e individuos se base en la confianza de compartir conocimiento, en la interacción continua entre cada parte que forma esta relación y en fortalecerla.

### **3.10. LOS ACTIVOS DEL CONOCIMIENTO**

Los activos del conocimiento son la base del proceso de creación de conocimiento. Los activos del conocimiento son recursos específicos de la empresa que son indispensables para crear valor para la empresa (Nonaka, Toyama y Konno, 2000). Podemos decir que influyen en todo este proceso de manera que son materias primas, resultados y están presentes durante la realización.

Aunque el conocimiento es considerado uno de los activos más importantes de las empresas, su carácter tácito, hace muy difícil conseguir valorarlos. Otro problema es que el conocimiento es dinámico, evoluciona constantemente, por lo tanto, es otro problema añadido para poder

valorarlo. Además, deben crearse y utilizarse en la misma empresa ya que es algo que no podemos encontrar fácilmente en cualquier lugar, ni tampoco el mismo conocimiento les sirve a todas las empresas.

Hay cuatro tipos de activos de conocimiento:

1. Activos de conocimiento empíricos: se refiere al conocimiento tácito, a la experiencia práctica compartida entre los miembros de una organización y demás agentes que intervienen. Su naturaleza tacita hacen que sean los activos más difíciles de imitar, y por tanto son específicos de la empresa, conseguidos a través de la propia experiencia y los que pueden conseguir una mayor ventaja competitiva.
2. Activos de conocimiento conceptuales: son conocimientos explícitos. Son imágenes, símbolos o lenguaje, elementos tangibles, basados en información percibida de los clientes y de los miembros de la organización. Son más fáciles de imitar.
3. Activos de conocimiento sistémico: es conocimiento explícito sistematizado. Manuales o especificaciones técnicas del producto, por ejemplo. También los derechos de propiedad intelectual. Son los activos más tangibles o más visibles por así decirlo, pueden transferirse con mucha facilidad.
4. Activos de conocimiento rutinarios: conocimiento tácito que está implantado en las acciones y trabajos de la organización. Know-how, cultura organizacional, rutinas organizacionales. A través de actividades continuas se crean unos patrones comunes a los miembros de la organización.

### **3.11. SECI, BA Y ACTIVOS DE CONOCIMIENTO**

El modelo SECI, el "Ba" y los activos de conocimiento son los tres elementos fundamentales de un proceso de creación de conocimiento organizacional. Utilizando los activos de conocimiento existentes, la organización crea nuevo conocimiento a través del proceso SECI que tiene lugar en el "Ba" (Nonaka, Toyama y Konno, 2000).

El nuevo conocimiento creado luego pasa a formar parte de los activos de conocimiento, que a su vez formarán parte de un nuevo proceso de creación de conocimiento, lo que denominamos espiral de creación de conocimiento.

Los líderes de la organización desempeñan un papel muy importante en el proceso de creación de conocimiento, guiándolo, dando pautas, fomentándolo, y trabajando en los tres elementos de este proceso. Estos proporcionan la visión de conocimiento, desarrollan y promueven el



intercambio de activos de conocimiento y crean e impulsan "Ba", tres elementos muy importantes a la hora de seguir con la espiral de creación de conocimiento.

La visión de conocimiento sincroniza a toda la organización y define qué tipo de conocimiento debe crear la empresa y dónde. La alta gerencia se debe encargar de transmitirla a la compañía y fuera de ella. Es como una guía o referencia base para la creación de conocimiento, que especifica cómo debe evolucionar, qué objetivos se plantean a largo plazo. También incluye el sistema de valores de la empresa, que guíara el tipo de conocimiento que se quiere crear. Los altos gerentes son los visionarios y los intermedios los productores de conocimientos que intentan traducir esas expectativas.

En cuanto a los activos de conocimiento, los líderes, deben gestionarlos y desarrollarlos como base de la creación del conocimiento organizacional. Deben facilitar un proceso dinámico para realizar esta tarea. De hecho, deben fijarse en la base de conocimiento que poseen para redefinir la organización a partir de ello, para saber hacia qué tipo de conocimiento deben ir. Los gerentes deben utilizar eficaz y eficientemente sus activos de conocimiento. También los productores de conocimiento deben saber dónde encontrar conocimiento y el personal necesario para explotarlo, hacer un seguimiento de los activos de conocimiento y saber cuándo utilizarlos. Sin embargo, hay que tener cuidado con explotar demasiado un activo de conocimiento por una experiencia exitosa, ya que podemos llegar a caer en la "trampa de la competencia" y frenar la innovación.

Por último, respecto a la creación de "Ba", puede ser espontánea o intencionada. La alta gerencia y los productores de conocimiento pueden construir "Ba", creando un espacio físico, virtual o mental. Deben escoger a personas adecuadas y ayudar a impulsar la interacción entre ellas. También deben impulsar un "Ba" espontáneo cuando vean la oportunidad. Los gerentes deben guiar, impulsar, ayudar a conectarlos, a la interacción entre diferentes "Ba". Pero con todo ello no es suficiente, los productores de conocimiento deben suministrar las condiciones necesarias para suministrar calidad e impulso al proceso SECI. Estas condiciones son las que comentábamos en el proceso de espiral de creación de conocimiento.

#### **4. METODOLOGÍA**

Este trabajo se compone de dos partes fundamentales, la revisión de la literatura de la Gestión del Conocimiento y el "Ba" y la clasificación de la literatura de este último concepto con el fin

de poder proporcionar unas conclusiones que resulten útiles a la hora de la búsqueda de información sobre el concepto del "Ba".

La revisión de la literatura se ha realizado sobre la Gestión del Conocimiento y, más concretamente, del concepto de "Ba". Esto se ha llevado a cabo, en primera instancia, mediante una lectura profunda de artículos y textos sobre estos temas. Posteriormente, se ha procedido a la traducción de muchos de los textos al ser la mayoría en inglés. Y, finalmente, se ha realizado una síntesis del contenido, una selección de los puntos considerados más importantes y se han aportado ideas propias derivadas del estudio de estos conceptos. Se ha realizado un marco teórico que pretende dar un enfoque comprensivo del "Ba", para lo cual se necesitaba también analizar profundamente la Gestión del Conocimiento, lo cual, es base fundamental del "Ba". La revisión bibliográfica se ha realizado de manera progresiva, es decir, de menos a más, desde la información más básica para entender la Gestión del Conocimiento hasta llegar al complejo y profundo conocimiento del concepto de "Ba". Esta parte supone un texto donde poder comprender fácilmente y en profundidad estos conceptos.

La segunda parte importante es la clasificación de la literatura encontrada sobre el "Ba" mediante un análisis cualitativo o bibliométrico. Esto se realizará mediante una tabla realizada en Excel y, posteriormente, transferida a Word. Esta tabla se va a guiar por cuatro criterios. Los textos se van a clasificar, en primer lugar, por una numeración o código que nos permita seguir un orden. En segundo lugar, por el autor y año de publicación para poder identificarlos y buscarlos. En tercer lugar, por el enfoque que tienen, es decir, empírico, si están basados en la práctica, experiencia o hechos observables, o teórico, si pretenden obtener información relevante y fidedigna, para proporcionar la comprensión de un tema, verificar teorías o producir conocimiento. Por último, se clasificará por su objetivo, es decir, que estudia ese trabajo en concreto, de que trata, que información nos puede proporcionar.

Este análisis cualitativo de los textos del "Ba" puede ser una fuente muy útil para poder encontrar con facilidad los artículos o textos que necesitamos en un momento determinado según nuestras exigencias sin necesidad de leer todos hasta encontrar el válido.

Con todo, después de una comprensión de la literatura y su clasificación, daremos lugar a las conclusiones que saquemos de este análisis cualitativo de los textos sobre el "Ba". Estas describirán las tendencias, líneas de investigación abiertas, temas ya estudiados en profundidad, etc. Esta parte puede ser de gran ayuda a la hora de que alguien quiera iniciar una investigación o un desarrollo más profundo de algún concepto relacionado, de manera que en este apartado pueda encontrar algunas respuestas o ideas.

En general, el presente trabajo tiene dos líneas fundamentales que son, de una parte, la explicación comprensible y fundamentada del concepto del "Ba" y los conocimientos que le anteceden, son base de este concepto o ayudan a explicarlo. De otra parte, facilitar la búsqueda de textos sobre el "Ba" según las necesidades de cada uno y proporcionar información sobre las tendencias y líneas que siguen los textos existentes sobre el "Ba".

## 5. RESULTADOS

**Tabla 1: Clasificación de la literatura del "Ba"**

Número	Autores (año)	Enfoque	Objetivo
1	Nishihara (2018)	Empírico	Este trabajo explica como la empresa Yamato Transport ha conseguido una ventaja competitiva a través de la creación de conocimiento mediante el contacto personal y la digitalización.
2	Philip (2018)	Teórico	A través del "Ba", el modelo SECI y los activos de conocimiento pretende explicar la conversión de datos de gran tamaño en conocimiento tácito y explícito.
3	Sujatha y Krishnaveni (2017)	Empírico	Investiga el impacto de la creación de conocimiento en el desempeño laboral y que tipo de "Ba" tiene un mayor impacto sobre este desempeño, a través del estudio de las empresas fabricantes de bombas en el sur de India.
4	Kaiser (2018)	Teórico	Investiga si es posible extender la teoría del aprendizaje de Bateson, combinando el aprendizaje basado en experiencias pasadas con el aprendizaje de un escenario futuro.
5	Komatsu y Suzuki (2017)	Teórico	Propone el modelo SECI como fundamental para la innovación, y esta basado en "Ba". Explica que el "Ba" tiene otras funciones a parte de la interacción entre participantes y clasifica en tres categorías el "Ba" según sus funciones.
6	Kodama (2017)	Teórico y empírico	Este trabajo explica el concepto de "Ma" y su relación con los conceptos "Ba" y Comunidades de práctica. Además, aplica esto a dos casos : la empresa Dyson y al arte y la arquitectura.
7	Giraldo, Tabares y Joyanes (2016)	Teórico y empírico	Trata el modelo de Interactividad 2.0, con el objetivo de apoyar el proceso de transferencia de conocimiento 2.0 en empresas que con un modelo social de negocio. Este tiene su origen en el modelo SECI y el "ba". Se prueba con el estudio de un caso de una empresa de tecnología de la información.

8	Bartolacci, Cristalli, Isidori y Niccolini (2016)	Teórico	Este texto toma el modelo SECI como principal referencia para ofrecer reflexiones de la evolución virtual del "Ba". Muestra que la evolución virtual de "Ba" puede llevar el modelo SECI hacia un nivel interorganizacional y como todas sus etapas pueden realizarse en espacios virtuales.
9	Shimada y Dameron (2016)	Empírico	Este artículo propone estudiar las prácticas de aprendizaje intergeneracional, a través del concepto de generación organizacional y el "Ba". Comparando casos en Francia y Japón, identifican los obstáculos y palancas en la génesis, estructuración y dinámica del ba intergeneracional.
10	Elmqvist, Yström y Ollila (2016)	Empírico	Este documento a través de la organización SAFER, explora el papel de un factor cuyo objetivo es apoyar la creación conjunta de conocimiento en innovación abierta. Empleando el modelo SECI para analizar y caracterizar las experiencias de creación de conocimiento y explotar el concepto de "Ba".
11	Hammami, Kassem y Alhousary (2015)	Empírico	La creación de conocimiento es una parte indivisible del aprendizaje de los estudiantes, por ello hace una comparación del concepto "Ba", como plataforma para la conversión de conocimiento, con un entorno "eLearning".
12	Siqueira, Dickel, Brites y Belmonte (2015)	Empírico	Este trabajo analiza las etapas de creación de conocimiento basadas en las etapas del "Ba", en la empresa MR2 Marketing Digital.
13	Inoue (2014)	Empírico	Este artículo discute un programa de acción multicultural, donde estudiantes universitarios japoneses y estadounidenses, presentaron y discutieron sus proyectos, enmarcando el intercambio cultural como "Ba".
14	Nonaka, Kodama, Hirose y Kohlbacher (2013)	Teórico	Presenta un nuevo modelo de organizacional: "Organización dinámica fractal", basado en el "Ba" dinámico. Estas organizaciones construyen y utilizan una relación de conocimientos que integra y sintetiza el conocimiento tácito y explícito y crear un tercer tipo: "phronesis".
15	Durgam y Sinha (2014)	Teórico	Este documento examina el proceso de creación de conocimiento revisando el modelo SECI para reconocer como las actividades de SCRM (Gestión de Relaciones con Clientes Sociales), pueden ayudar a crear conocimiento organizacional y como satisfacen al "Ba".
16	Takashima y Senoo (2014)	Empírico	Propone el concepto de "Concienciación de información del Ba", construyendo un sistema de información denominado "Office Teller", que tiene como objetivo mejorar la concienciación de información del Ba entre oficinas físicamente separadas.
17	Wu (2014)	Empírico	A través de la investigación de los proveedores de una empresa, identifican como diferentes actividades de desarrollo de proveedores facilitan la creación del conocimiento a través del modelo SECI y el "Ba".

18	Arduin, Grundstein y Sabroux (2013)	Empírico	Este texto presenta un enfoque desarrollado en la empresa AXA, que se basa la suposición de que compartir y difundir conocimiento son dos factores claves para retener conocimiento, mediante la Gestión del Conocimiento y la toma de decisiones colaborativas.
19	De Castro y Sánchez (2013)	Teórico	Este artículo se centra en el proceso de creación y transferencia de conocimiento intentando comparar e identificar el concepto de "Ba", liderazgo distribuido, ambiente de equipo, comunidad de colaboración y capital social.
20	Caldas y Cândido (2013)	Teórico	Este trabajo tiene como objetivo analizar la dinámica de la conversión del conocimiento entre organizaciones en los espacios "Ba" existentes en una red cooperativa.
21	Grundstein (2013)	Empírico	Refiriéndose al Modelo de Gestión General de Conocimiento dentro de la Empresa, se enfatiza dos elementos de este modelo : "Infraestructuras Ad hoc" y "Procesos de aprendizaje organizacional", basados en el modelo SECI y el "Ba".
22	Thang, Quang y Son (2013)	Empírico	En este documento, usando el modelo SECI, como parámetro de análisis, descubren que los procesos de creación de conocimiento se vieron afectados por el liderazgo, el trabajo en equipo, el "Ba", la cultura corporativa y la gestión de los recursos humanos, analizándolos empresas agrícolas.
23	Da Luz, Kovaleski, Júnior, Pilatti y Frasson (2011)	Empírico	Este trabajo tiene como objetivo identificar los cuatro tipos de "Ba" y presentar sus beneficios a la creación e intercambio de conocimiento sobre la iniciativa de empleo de base tecnológica (IEBT), así como las condiciones favorables para la creación de sinergias, como el "Ba".
24	Shibata (2012)	Empírico	Analiza la empresa Matsushita Electric Group en su transición exitosa a una nueva tecnología, buscando los factores claves de éxito. Como estrategia para superar la dicotomía entre la tecnología antigua y la nueva, utilizan la creación del "Ba".
25	Mahy (2012)	Empírico	Este texto analiza como los artistas pueden inspirar un proceso colectivo que apoya y conduce a la innovación basada en la práctica. Se presenta el concepto "Ba" para describir contextos organizacionales, que invitan, sostienen y fomentan la innovación.
26	Hérnaez y Campos (2011)	Teórico	Este trabajo recoge un amplio marco teórico sobre las Comunidades de Práctica (CoP), para la gestión organizativa y la creación de redes, para obtener metodologías que otorguen ventajas competitivas.

27	Campbell, Perelli y Gluesing (2011)	Teórico	Este trabajo aborda la "epistemología de la ingeniería", nutrido por el "Ba", como un activo de conocimiento crítico que facilita la resolución de problemas.
28	Baogen y Changchun (2011)	Empírico	Basado en el modelo SECI, este artículo, da las definiciones de activos de conocimiento, micro "Ba" y macro "Ba" en los parques de ciencias de la universidad, construyendo un nuevo sistema de innovación del conocimiento e impulsando el desarrollo para ellos.
29	Hautala (2011)	Empírico	Este artículo estudia "Ba" en grupos de investigación internacional humanistas, técnicos y científicos.
30	Watanabe, Benton y Senoo (2011)	Empírico	En este trabajo se investiga los efectos del liderazgo, "Ba", cultura organizacional, control organizacional y estilo de trabajo en la Gestión del Conocimiento definido en términos del proceso SECI, viendo como afecta a una empresa japonesa y sus filiales en distintos países de manera diferente.
31	Todeschini (2012)	Empírico	Este texto examina la construcción cultural de la responsabilidad gerencial en Japón, y explora las tensiones entre las nociones occidentales y orientales de responsabilidad en el lugar de trabajo. Propone el concepto de "webs de compromiso" basado en los conceptos "Ba" y "Kokoro".
32	H.Ueki, M.Ueki, Linowes y Mroczkowski (2010)	Empírico	Este artículo informa de los resultados de un estudio de los sistemas de creación conocimientos en empresas japonesas y estadounidenses.
33	Da Costa (2011)	Teórico	Este texto trata sobre las cuestiones éticas y dilemas sociales en la Gestión del Conocimiento.
34	Kaiser y Fordinal (2010)	Teórico	Este trabajo tiene como propósito introducir un nuevo tipo de "Ba", llamado "vocación Ba", y descubrir los principales aspectos de este y sus métodos.
35	Huang, Shih y Hsu (2010)	Empírico	Esta investigación aplica la perspectiva de la red social para explorar el comportamiento de un desarrollador de software informático. Muestra que el control de la redundancia de la red puede mejorar la eficiencia en la difusión del conocimiento.

36	Choo y Neto (2010)	Teórico	Este documento tiene como objetivo el desarrollo del concepto "Ba" en una serie de disciplinas con el fin de entender su evolución teórica y aplicación práctica.
37	Lindblom y Tikkanen (2010)	Teórico	Este artículo tiene como objetivo contribuir al estudio de la creación y gestión del conocimiento en franquicias centrándose en la cuestión de como los franquiciadores pueden convertir el conocimiento tácito que poseen las franquicias en conocimiento explícito.
38	Boughzala y Ermine (2006)	Teórico	Este trabajo habla sobre las tendencias en la administración del conocimiento empresarial a través de la contribución de numerosos autores.
39	Jafari y Rezaeenour (2010)	Teórico	El objetivo de este documento es examinar de forma abreviada la evolución de la creación del conocimiento. Este artículo evalúa los elementos esenciales de la teoría y trata de reconocer los caminos de desarrollo utilizados por el trabajo académico que toma la teoría como punto de partida.
40	Benton y Watanabe (2009)	Empírico	Con datos recopilados de una compañía japonesa y su filial en EE.UU, comparan como el liderazgo, el "Ba", la cultura organizacional, las características de la organización y los estilos de trabajo, influyen en los procesos de la Gestión del Conocimiento a través del modelo SECI.
41	Wu y Lin (2009)	Empírico	Este trabajo explora la relación entre los procesos de creación de conocimiento y el enfoque de Six Sigma.
42	Jakubik (2009)	Empírico	El documento argumenta que los responsables de recursos humanos deben convertirse en miembros de las Comunidades de Práctica. Proponen el concepto de "espacios de creación de conocimiento" y el modelo SAFT, basados en los conceptos de "Ba" y "espacio de aprendizaje".
43	Yajun, Jinsheng, Deyong y Zhaohui (2008)	Teórico	Este artículo introduce un modelo adaptado de la espiral de creación de conocimiento para demostrar la dinámica del conocimiento tácito que crea e integran las multinacionales.
44	Shaqrah (2012)	Teórico	Este documento describe una tipología de temas de intercambio de conocimiento tácito desde una perspectiva social, que facilitan una discusión grupal mas abierta, con mayor grado de consenso y acuerdo, dando lugar a mayor precisión en la toma de decisiones.

45	Wu (2008)	Empírico	El objetivo de este trabajo es analizar cómo las condiciones organizativas, la adopción de tecnología, la gestión de relaciones con proveedores afecta a la creación de conocimientos, mediante el modelo SECI y el concepto "Ba", en una cadena de suministro.
46	Hua (2007)	Teórico	Se propone un modelo de propagación del conocimiento basado en la teoría de red. Se intenta explicar el aumento de conocimiento causado por el flujo de conocimiento, el flujo de conocimiento en las redes para el modelo "Ba" y para el modelo WS.
47	Balestrin, Vargas y Fayard (2008)	Empírico	Este artículo tiene como propósito apuntar a entender como la dinámica de la creación de conocimiento se lleva a cabo dentro de una red pequeña de empresas.
48	Abou-Zeid (2008)	Teórico	Este trabajo trata sobre los marcos teóricos más relevantes y los últimos hallazgos de investigación empírica en el área de conocimientos y estrategias de Gestión del Conocimiento y sus formulaciones y alineaciones con las estrategias de negocio competitivas de las organizaciones.
49	Senoo, Watanabe y Salmador (2007)	Empírico	El propósito de este documento es proponer un marco práctico para el diseño y la medida de un "Ba" activo, y evaluar si las iniciativas de reforma del lugar de trabajo contribuyen activamente a promover la creación de conocimiento mediante la activación del "Ba".
50	Hansson (2007)	Empírico	Este trabajo intenta contribuir a la comprensión del fracaso de los parques científicos para convertirse en el actor central en la economía del conocimiento y , con la ayuda de la teoría organizativa, para proponer nuevas soluciones.
51	Jyrämä y Äyväre (2007)	Empírico	Este estudio elabora los roles de los mediadores, especialmente, como facilitadores de la creación de conocimiento.
52	Gueldenberg y Helting (2007)	Teórico	Este artículo tiene como idea básica que la teoría de Gestión del Conocimiento de Nonaka requiere un enfoque interdisciplinario mas refinado para corregir , modificar y resolver sus fundamentos teóricos, examinando las teorías occidentales y orientales mas importantes.
53	Peltokorpi, Nonaka y Kodama (2007)	Empírico	Este documento se basa en la teoría de la creación de conocimiento de organizacional de Nonaka (1994), para proporcionar una visión holística de la innovación contextual y los procesos de creación de conocimiento.



54	Peillon, Boucher y Jakubowicz (2006)	Empírico	Este artículo analiza el papel de los agentes involucrados en el desarrollo de los conocimientos y las competencias organizativas, a través de la comunidad y el "Ba", así como la participación de los mecanismos psicosociales en los grupos mencionados.
55	Aramburu, Sáenz y Rivera (2006)	Empírico	El estudio presentado busca medir el énfasis explícito dado en empresas manufactureras vascas en el campo de la innovación y el grado de adaptación de su contexto de gestión al modelo "middle-up-down", para promover un proceso efectivo de generación de conocimiento.
56	Nakamori (2006)	Empírico	Este artículo define, rediseña y propone una metodología de sistemas para diseñar y evaluar el "Ba" para la creación de tecnología en una institución científica de investigación japonesa.
57	Nonaka y Peltokorpi (2006)	Empírico	Este texto propone que un movimiento exitoso hacia las prácticas de la Gestión del Conocimiento requiere : síntesis dinámica de las visiones, objetivos dirigidos, dialogo, práctica, el "Ba" y el liderazgo. Todo aplicado a la empresa Eisai Co.
58	Baquir y Kathawala (2004)	Empírico	En este trabajo se ha desarrollado un modelo de ciudad del conocimiento basado en cinco importantes componentes tecnológicos que conducen al intercambio o creación de conocimientos para los ciudadanos conocedores (creación de un "Ba").
59	Kuwahara (2004)	Empírico	Este trabajo trata sobre el problema de las diferencias en las culturas y estructuras de gestión que han impedido una interacción exitosa entre la alta gerencia de empresas globales y japonesas, proporcionando como solución un "Ba", a través del establecimiento de GVIN.
60	Fayard (2003)	Empírico	El "Ba" ha desempeñado un papel central en la forma de crear conocimiento en Japón. Este concepto es difícil de entender de manera clara en una palabra en los idiomas occidentales. Este artículo propone un equivalente a través de la formulación de la comunidad estratégica de conocimiento.
61	Chia (2003)	Teórico	Compara el pensamiento occidental de que es necesario conocimiento escrito para una acción efectiva y el pensamiento oriental de aprendizaje por observación directa. Mostrando la existencia de varias vías para lograr una acción efectiva.
62	Kidd y Richter (2004)	Teórico	Este trabajo proporciona información sobre el papel de la confianza y las relaciones antimonopolio en los negocios asiáticos. Muestran realidades económicas asiáticas y temas críticos para las relaciones comerciales en Asia.

63	Bennett (2001)	Empírico	El propósito de esta investigación es saber si el concepto "Ba" fue un factor influyente que facilitó la espiral de conocimiento tácito-explícito (Nonaka y Takeuchi, 1994) en los negocios de la muestra.
64	Ray y Little (2001)	Teórico	Este trabajo habla sobre el conocimiento tácito colectivo y las prácticas del "Ba" en el lugar de trabajo en Japón.
65	Biggiro (2001)	Teórico y empírico	Este trabajo, en la perspectiva de considerar el conocimiento incorporado en los seres humanos y creado por sus interacciones sociales, trata sobre la autoorganización y la creación de conocimiento a los niveles de distrito y red.
66	Nonaka, Toyama y Konno (2000)	Teórico	El objetivo de este artículo es comprender el proceso dinámico en el que una organización crea, mantiene y explota el conocimiento, proponiendo un modelo de creación de conocimiento que une 3 elementos : Modelo SECI, "Ba" y activos de conocimiento.
67	Corno, Reinmoeller y Nonaka (2000)	Teórico y empírico	El documento desarrolla un marco teórico de cuatro tipos de "Ba" que apoyan cuatro procesos de conocimiento y se utilizan para analizar las dinámicas de creación de conocimiento dentro de distritos y entre ellos, aplicándolo a un caso para ilustrar los conceptos teóricos.
68	Nonaka, Reinmoeller y Senoo (1998)	Teórico y empírico	Este trabajo introduce el concepto de sistemas ART (acción-reflexión-activación) para permitir llevar a cabo la conversión de conocimiento tácito-explícito, así como la naturaleza, contexto y condiciones favorables para estos sistemas y como emplear "Ba" en ellos.
69	Nonaka y Konno (1998)	Teórico y empírico	Este trabajo crea una base para la comprensión del concepto "Ba": tipos de conocimiento, modelo SECI, tipos de "Ba". Y lo aplica a casos para contrastarlo.

## 6. CONCLUSIONES

Tras el estudio realizado podemos llegar a varias conclusiones. La literatura existente sobre la Gestión del Conocimiento y el "Ba" es muy extensa y cada vez más, dado que se trata de temas muy importantes en la actualidad, por su implicación en la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo mediante la creación y difusión del conocimiento.

En este trabajo se ha conseguido sintetizar la teoría de la Gestión del Conocimiento hasta llegar al concepto del "Ba", a fin de conseguir una visión general pero profunda para su entendimiento. Podemos decir que todos los textos coinciden en que es fundamental para una empresa aprender a gestionar su conocimiento en beneficio de esta y que una herramienta fundamental para ello es el concepto del "Ba". Una buena y consensuada definición de Gestión del Conocimiento después de revisar la literatura es que supone una deliberada y sistemática coordinación de las personas que trabajan en la organización, así

como la tecnología, los procesos y la estructura organizacional para añadir valor a través de la reutilización del conocimiento y la innovación.

Realmente, entre los individuos, se intercambia información, no se intercambia conocimiento como tal. Es muy difícil que dos individuos puedan tener un conocimiento exactamente igual ya que depende de varios factores como la experiencia y el modo que tiene cada uno de asimilar y procesar los datos. Y en este aspecto es donde radica la ventaja, es muy difícil obtener los conocimientos de otras personas, es muy difícil transmitirlos. Sobre todo, el conocimiento tácito, que es intangible, y por lo tanto es difícil de materializar.

Por otro lado, sobre el concepto del "Ba" existen muchas definiciones e interpretaciones, pero, en general, lo podemos considerar como un espacio compartido para las relaciones emergentes, espacio que puede ser físico, mental o virtual, o una combinación de éstas y que necesita de la interacción humana para crear conocimiento. El "Ba" juega un papel importante en el proceso de creación de conocimiento y da respuesta a muchos aspectos de la Gestión del Conocimiento. El "Ba" y el modelo SECI están intensamente relacionados ya que cada etapa del modelo es un tipo de "Ba".

Es necesario facilitar la creación del "Ba" ya que muchas personas son reacias a participar y compartir sus conocimientos debido a que asocian el poseer el conocimiento ellos solos como una ventaja sobre los demás. Este concepto supone la interacción y colaboración para la creación de conocimiento común, los individuos aportan y adquieren conocimientos.

Además, el "Ba", existe a muchos niveles, puede existir entre individuos, en una organización e incluso a niveles más amplios, por ejemplo en una cadena de suministro o en una red de alianzas. Es un concepto innovador y muy útil a la hora de destacar sobre el resto de los competidores mediante la creación y difusión de conocimiento.

De la clasificación podemos destacar que:

- La mayoría de los textos son de corte teórico, si bien también existen trabajos teórico-empíricos y empíricos, que ilustran o incluyen una demostración mediante un caso real para la explicación de estos conceptos.
- Gran parte de los autores son asiáticos debido a que es un concepto que surge en Japón y tiene una gran extensión y predicamento en estos países, si bien dicho concepto se está popularizando y difundiendo al resto del mundo progresivamente.
- El papel que tiene el "Ba" a la hora de facilitar la creación de conocimiento es un tema muy repetido, por ser el más relevante.

- El “Ba” está muy interrelacionado con otros conceptos, como el modelo SECI, las CoP o la Gestión del conocimiento, por ello la gran mayoría de la literatura intenta explicar cómo son éstas relaciones.
- Es un concepto relativamente nuevo.
- La literatura encontrada en muchos casos incluye ejemplos y casos prácticos para explicar mejor el “Ba” ya que es un concepto muy abierto y con muchas acepciones.
- En general, estos textos buscan averiguar factores comunes o claves, o condiciones idóneas que impulsen el “Ba” para proporcionar buenos resultados en la creación de conocimiento.

Podemos determinar que la literatura sobre el “Ba” es numerosa y variada y que con esta clasificación se intenta ayudar a una búsqueda más rápida y fácil, sin la necesidad de tener que leer tantos textos hasta encontrar lo que necesitamos concretamente. El “Ba” se puede aplicar en cualquier tipo de empresa, y lo podemos verificar en los numerosos artículos existentes donde se aplica desde en una pequeña empresa hasta en una multinacional. Además, al ser un concepto tan versátil se puede investigar desde múltiples perspectivas y relacionarlo con muchos conceptos.

Los resultados obtenidos nos muestran que sobre el “Ba” todavía hay muchas líneas de investigación abiertas, debido, como hemos comentado anteriormente, a que es un concepto que puede relacionarse con múltiples aspectos, conceptos y aplicarlo a numerosas situaciones reales.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Abou-Zeid, E.-S. (2008). *Knowledge Management and Business Strategies: Theoretical Frameworks and Empirical Research*. Londres: IGI Global.
- Aramburu, N., Sáenz, J., & Rivera, O. (2006). Fostering innovation and knowledge creation: The role of management context. *Journal of Knowledge Management*, 10 (3), 157–168. <https://doi.org/10.1108/13673270610670920>
- Arduin, P., Grundstein, M., Rosenthal-sabroux, C., Arduin, P., Grundstein, M., & From, C. R. (2013). From knowledge sharing to collaborative decision making, *International Journal of Information and Decision Sciences*, 5 (3).
- Balestrin, A., Vargas, L. M., & Fayard, P. (2008). Knowledge creation in small-firm network. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 94–106. <https://doi.org/10.1108/13673270810859541>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2015-0342>
- Benton, C., & Magnier-Watanabe, R. (2009). A structural model of knowledge management across borders. *PICMET: Portland International Center for Management of Engineering and Technology, Proceedings*, 949– 958. <https://doi.org/10.1109/PICMET.2009.5262054>

- Boughzala, I., & Ermine, J. L. (2010). Trends in Enterprise Knowledge Management. In Trends in Enterprise Knowledge Management. <https://doi.org/10.1002/9780470612132>
- Biggiero, L. b c. (2001). Self-organizing processes in building entrepreneurial networks: A theoretical and empirical investigation. *Human Systems Management*, 20(3), 209–222. Recuperado de <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0034771852&partnerID=40&md5=ef6cfc50262e982eba63d6bf18920af2>
- Caldas, P. T., & Cândido, G. A. (2013). Inter-organizational knowledge conversion and innovative capacity in cooperative networks. *Journal of Technology Management and Innovation*, 8(SPL.ISS.2), 104–114.
- Chia, R. (2003). From knowledge-creation to the perfecting of action: Tao, Basha and pure experience as the ultimate ground of knowing. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/00187267030568003>
- Choo, C. W., & de Alvarenga Neto, R. C. D. (2010). Beyond the ba: Managing enabling contexts in knowledge organizations. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 592–610. <https://doi.org/10.1108/13673271011059545>
- Corno, F., Reinmoeller, P., & Nonaka, I. (1999). Knowledge creation within industrial systems. *Journal of Management and Governance*, 3(4), 379–394. <https://doi.org/10.1023/A:1009936712733>
- da Costa, G. J. M. (2010). Ethical issues and social dilemmas in knowledge management: Organizational innovation. In *Ethical Issues and Social Dilemmas in Knowledge Management: Organizational Innovation*. <https://doi.org/10.4018/978-1-61520-873-9>
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford: Elsevier.
- Durgam, P. (2014). Positive Disruptions Caused by SCRM Activities in the SECI process of Knowledge Creation: Insights from Four Case Studies. *BLED 2014 Proceedings*, 140–157. Recuperado de <http://aisel.aisnet.org/bled2014/30>
- 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. <https://doi.org/10.1108/13673270310505359>
- Giraldo Marín, L. M., Tabares Betancur, M. S., & Joyanes Aguilar, L. (2016). Interactivity Model 2.0: Social communication dynamics in organizational contexts. *Journal of Business Research*, 69(11), 4947–4952. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.057>
- Grundstein, M. (2011). A Pattern of Reference to Insure Organizational Learning Process. *International Journal of Knowledge Society Research*, 2(3), 13–25. <https://doi.org/10.4018/jksr.2011070102>
- Gueldenberg, S., & Helting, H. (2007). Bridging “the great divide”: Nonaka’s synthesis of “Western” and “Eastern” knowledge concepts reassessed. *Organization*, 14(1), 101–122. <https://doi.org/10.1177/1350508407071862>
- Hammami, S., Kassem, S., & Alhousary, T. (2015). BA as an enabler of knowledge creation in e-learning environment. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(4), 1619–1628.
- Hansson, F. (2007). Science parks as knowledge organizations - The “ba” in action? *European Journal of Innovation Management*, 10(3), 348–366. <https://doi.org/10.1108/14601060710776752>
- Hautala, J. (2011). International academic knowledge creation and ba. A case study from Finland. *Knowledge Management Research and Practice*, 9(1), 4–16. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2010.23>
- Hernández, R., & Campos, E. B. (2011). *Handbook of research on communities of practice for organizational management and networking: methodologies for competitive advantage*. Recuperado de <http://www.igiglobal.com/book/handbook-research-communities-practice-organizational/45957&f=hardcover-e-book>
- Hirose Nishihara, A. (2018). Creating knowledge and promoting innovation in logistics services with “personaltouch”: a case of Yamato transport. *Knowledge Management Research and Practice*, 16(4), 498–507. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1496810>
- Huang, H. C., Shih, H. Y., & Hsu, S. C. (2010). Team structure to accelerate knowledge diffusion: A case study in computer software developer. *5th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, ICMIT2010*, (October 2014), 928–933. <https://doi.org/10.1109/ICMIT.2010.5492862>

- Inoue, N. (2015). Learning to overcome epistemological challenges: A case of a cross-cultural action research exchange program between the United States and Japan. *Action Research*, 13(2), 154–169. <https://doi.org/10.1177/1476750314558427>
- Itabashi-Campbell, R., Perelli, S., & Gluesing, J. (2011). Engineering problem solving and knowledge creation: An epistemological perspective. *Proceedings of the 1st International Technology Management Conference, ITMC 2011*, 777–789. <https://doi.org/10.1109/ITMC.2011.5996057>
- Jafari, M., & Rezaeenour, J. (2010). Evolution of organizational knowledge creation theory: A brief review. 4(June 2010), 2889–2902.
- Jakubik, M. (2009). Emerging knowledge creation spaces: why should HR managers participate in knowledge creation? *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 6(4), 362. <https://doi.org/10.1504/ijlic.2009.027914>
- Jyrämä, A., & Äyväre, A. (2007). Fostering learning - The role of mediators. *Knowledge Management Research and Practice*, 5(2), 117–125. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500138>
- Kaiser, A., & Fordinal, B. (2010). Creating a ba for generating self-transcending knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 14(6), 928–942. <https://doi.org/10.1108/13673271011084943>
- Kaiser, A. (2018). Learning from the future meets Bateson's levels of learning. *Learning Organization*, 25(4), 237–247. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2017-0065>
- Kodama, M. (2017). Knowledge Convergence through "Ma Thinking." *Knowledge and Process Management*, 24(3), 170–187. <https://doi.org/10.1002/kpm.1541>
- Komatsu, Y., & Suzuki, H. (2017). Function of Ba of meta-engineering for creating innovation. *PICMET 2017 - Portland International Conference on Management of Engineering and Technology: Technology Management for the Interconnected World, Proceedings, 2017-January(M)*, 1–8. <https://doi.org/10.23919/PICMET.2017.8125364>
- Kuwahara, Y. (2004). Connecting Japanese Companies with Global Ventures. *Industry and Higher Education*, 18(1), 63–65. <https://doi.org/10.5367/000000004773040988>
- Leal-Rodríguez, A. L., Roldán, J. L., Ariza-Montes, J. A., & Leal-Millán, A. (2014). From potential absorptive capacity to innovation outcomes in project teams: The conditional mediating role of the realized absorptive capacity in a relational learning context. *International Journal of Project Management*, 32(6), 894–907. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.005>
- Lindblom, A., & Tikkanen, H. (2010). Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*, 48(2), 179–188. <https://doi.org/10.1108/00251741011022563>
- Liu, Y., Xiong, D., He, J., & Zeng, Z. (2009). Managing tacit knowledge in multinational companies: An integrated model of knowledge creation spiral and knowledge fermenting. *2008 IEEE Symposium on Advanced Management of Information for Globalized Enterprises, AMIGE 2008 - Proceedings*, 239–243. <https://doi.org/10.1109/AMIGE.2008.ECP.56>
- Luz, A. A. da, Kovalski, J. L., Júnior, P. P. de A., Pilatti, L. A., & Frasson, A. C. (2012). Existência de ambientes de sinergia em Incubadoras de Empresas de Base Tecnológicas - IEBTs. *Espacios*, 33(2), 5–25. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a12v33n02/12330231.html#inicio>
- Macintosh, A. (1996). Position paper on knowledge asset management. *Artificial Intelligence Application Institute, University of Edinburgh*.
- Magnier-Watanabe, R., Benton, C., & Senoo, D. (2011). A study of knowledge management enablers across countries. *Knowledge Management Research and Practice*, 9(1), 17–28. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2011.1>
- Martín-de-Castro, G., & Montoro-Sánchez, A. (2013). Exploring knowledge creation and transfer in the firm. *Universia Business Review*, 40, 126–137.
- Melkas, H., & Harmaakorpi, V. (2012). Practice-based innovation: Insights, applications and policy implications. *Practice-Based Innovation: Insights, Applications and Policy Implications*, 1–452. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-21723-4>

- Nakamori, Y. (2006). Designing, utilizing and evaluating technology-creating Ba' in a Japanese scientific research institution. *Systems Research and Behavioral Science*, 23(1), 3–19. <https://doi.org/10.1002/sres.705>
- Naveed Baqir, M., & Kathawala, Y. (2004). Ba for knowledge cities: A futuristic technology model. *Journal of Knowledge Management*, 8(5), 83–95. <https://doi.org/10.1108/13673270410558828>
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., Reinmoeller, P., & Senoo, D. (1998). The 'ART' of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge. *European Management Journal*, 16(6), 673–684. <https://doi.org/10.4324/9780429499432-4>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nonaka, I., Kodama, M., Hirose, A., & Kohlbacher, F. (2014). Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation - A new paradigm for organizational theory. *European Management Journal*, 32(1), 137–146. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.02.003>
- Nonaka, I., & Peltokorpi, V. (2015). Visionary knowledge management: the case of Eisai transformation. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3(2), 109. <https://doi.org/10.1504/ijlic.2006.010326>
- Ollila, S., Yström, A., & Elmquist, M. (2017). Beyond intermediation: the open innovation arena as an actor enabling joint knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 72(4), 273. <https://doi.org/10.1504/ijtm.2016.10002507>
- Peillon, S., Boucher, X., & Jakubowicz, C. (2008). Du concept de communauté à celui de « ba ». Le groupe comme dispositif de d'innovation. *Revue Française de Gestion*, 32(163), 73–92. <https://doi.org/10.3166/rfg.163.73-92>
- Peltokorpi, V., Nonaka, I., & Kodama, M. (2007). NTT DoCoMo 's Launch of I-Mode in the Japanese Mobile Phone Market : A Knowledge Creation Perspective \* Vesa Peltokorpi , Ikujiro Nonaka and Mitsuru Kodama. *Journal of Management Studies*, 44(1).
- Philip, J. (2018). An application of the dynamic knowledge creation model in big data. *Technology in Society*, 54(March), 120–127. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.04.001>
- Quintas, P., Lefrere, P., & Jones, G. (2003). Knowledge management: A strategic agenda. *Long Range Planning*, 30(3), 385–391. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)90252-1](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(97)90252-1)
- Ramchand, A., & Pan, S. L. (2012). The co-evolution of communities of practice and knowledge management in organizations. *ACM SIGMIS Database*, 43(1), 8. <https://doi.org/10.1145/2139011.2139013>
- Ray, T., & Little, S. (2001). Communication and context: Collective tacit knowledge and practice in Japan's workplace ba. *Creativity and Innovation Management*, 10(3), 154–164. <https://doi.org/10.1111/14678691.00217>
- Retna, K. S., & Ng, P. T. (2011). Communities of practice: Dynamics and success factors. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(1), 41–59. <https://doi.org/10.1108/0143773111099274>
- Richter, F. J., & Kidd, J. (2004). *Trust and Antitrust in Asian Business Alliances*. Nueva York: PALGRAVE MCMILLAN.
- Senoo, D., Magnier-Watanabe, R., & Salmador, M. P. (2007). Workplace reformation, active ba and knowledge creation: From a conceptual to a practical framework. *European Journal of Innovation Management*, 10(3), 296–315. <https://doi.org/10.1108/14601060710776725>
- Shimada, S., & Dameron, S. (2016). L'apprentissage intergénérationnel. *Revue Française de Gestion*, 42(255), 139–154. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00035>
- Siqueira, R. F., Dickel, D. G., Brites, A. P., Cassol, T., & Recibido, B. (2018). Gestão do conhecimento : Um estudo de caso na empresa MR2 marketing digital. 36(21), 1–15.
- Shaqrah, A. A. (2011). A Typology of Tacit Knowledge Sharing Themes to Fostering Group Decision Support System. *International Journal of Decision Support System Technology*, 2(3), 41–50. <https://doi.org/10.4018/jdsst.2010070103>

- Shibata, T. (2012). Unveiling the successful process of technological transition: A case study of Matsushita Electric. *R and D Management*, 42(4), 358–376. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2012.00689.x>
- Sujatha, R., & Krishnaveni, R. (2018). Knowledge creating ba as a determinant of work performance of employees: An empirical analysis among pump manufacturing firms in South India. *Asia Pacific Management Review*, 23(1), 45–52. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.01.006>
- Takashima, K., & Senoo, D. (2014). Office Teller : Activating Sense of Connection, Attentiveness and Understanding among Workers in Remote Office by Conveying Awareness Information of Ba. *Japan Industrial Management Association*, 65(3), 238–247. <https://doi.org/10.11221/jima.65.238>
- Thang, N. N., Quang, T., & Son, N. H. (2013). Knowledge creation and green entrepreneurship: A study of two Vietnamese green firms. *Asian Academy of Management Journal*, 18(2), 129–151.
- Ueki, H., Ueki, M., Linowes, R. & Mroczkowski, T. (2010). "Webs of Engagement": Managerial Responsibility in a Japanese Company. *Asian Business & Management*, 10(1), 113–132.
- Wu, B., & Gao, C. (2011). Research on knowledge innovation system of university science parks based on the SECI model. *BMEI 2011 - Proceedings 2011 International Conference on Business Management and Electronic Information*, 2, 66–69. <https://doi.org/10.1109/ICBMEI.2011.5917844>
- Wu, C. (2008). Knowledge creation in a supply chain. *Supply Chain Management*, 13(3), 241–250. <https://doi.org/10.1108/13598540810871280>
- Wu, C., & Lin, C. (2009). Case study of knowledge creation facilitated by Six Sigma. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26(9), 911–932. <https://doi.org/10.1108/02656710910995091>
- Wu, C. (2014). Expanding the Knowledge Capability of Suppliers through Supplier Development Programs. *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management*, 7 (2), 67–79. <https://doi.org/10.4018/ijisscm.2014040104>