

## **Contextos para la Gestión del Conocimiento en organizaciones cubanas: un acercamiento al "Ba" en Cuba**

### **Contexts for Knowledge Management in Cuban organizations: an overview of "Ba" in Cuba**

**Gloria Ponjuán Dante, Wendy Hernández Castellano**

**Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.**

---

#### **RESUMEN**

Se analizan los resultados de una investigación realizadas en 15 instituciones cubanas, que representan cuatro grupos de organizaciones que trabajan intensivamente con información. Su objetivo fue analizar el comportamiento de diferentes variables en los contextos particulares de cada uno y valorar si el tipo de institución favorecía o no el comportamiento de los diferentes contextos para la creación del conocimiento. Se aplicó una entrevista en forma de cuestionario a directivos o especialistas de las instituciones seleccionadas intencionalmente. Se presenta el comportamiento de cuatro tipos de contextos de Gestión del Conocimiento en las instituciones objeto de estudio. Se ofrecen consideraciones acerca del comportamiento de algunas variables en las instituciones estudiadas y se comprueba que el comportamiento identificado se corresponde con lo identificado en la literatura sobre el tema.

**Palabras clave:** Gestión del Conocimiento; "Ba"; contextos; Cuba.

---

#### **ABSTRACT**

An analysis is provided of the results of a study conducted in 15 Cuban institutions representing four groups of organizations where information is used intensively. The objective was to analyze the behavior of different variables in the particular contexts of each, and determine whether or not the type of institution facilitated knowledge

creation in the different contexts. An interview in the form of a questionnaire was applied to managers or specialists from intentionally selected institutions. A presentation is provided of the behavior of four types of Knowledge Management contexts at the institutions studied. Considerations are included about the behavior of some variables at the institutions studied. It was found that the behavior identified corresponds to the one described in the bibliography about the topic.

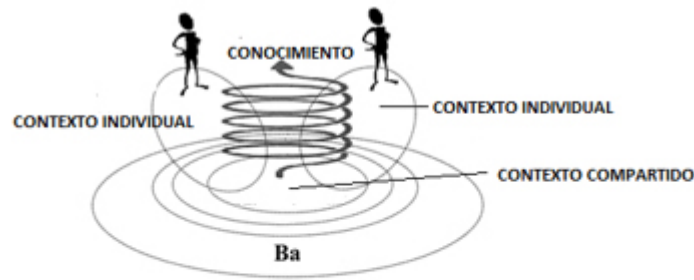
**Key words:** Knowledge Management; "Ba"; contexts; Cuba.

---

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad ha aumentado el valor del conocimiento como recurso organizacional. Cada vez más se aplican acciones enfocadas en elevar su provecho como factor que hace la diferencia en la competitividad. En las organizaciones se crea conocimiento de forma constante; es importante que se disponga de contextos facilitadores de actividades e interacciones entre sus miembros. Estos están dados por el tiempo, el espacio y las relaciones; o sea, varían de acuerdo con cuándo y dónde se desarrolla la creación de nuevo conocimiento, y quiénes y cómo participan en el proceso. En una organización el conocimiento es el recurso fundamental que permite el uso racional de otros recursos; está presente en cada uno de sus trabajadores. Este conocimiento social cuando se maneja por grupos de una organización se le denomina conocimiento organizacional y es creado cuando estos resuelven problemas utilizando su conocimiento y poniéndolo a disposición de la organización. De su correcta gestión dependerá el futuro de la propia organización.

*Alavi y Leidner*<sup>1</sup> explican que el interés en el conocimiento organizacional ha incitado que se busque manejar el conocimiento a beneficio de la organización. Si se gestiona correctamente, la organización podrá identificar y elevar el conocimiento colectivo y aumentar así su competitividad e innovación. La creación de conocimiento organizacional debe ser considerada como un proceso que amplifica "organizacionalmente" el conocimiento creado por las personas y lo cristaliza como parte de una red de conocimientos de la organización.<sup>2</sup> El conocimiento se da en un contexto específico, es dinámico y se crea a partir de las interacciones sociales, por lo que tiene carácter humanístico.<sup>3</sup> Los contextos para la creación de conocimiento organizacional pueden variar según las características de la propia organización; estos pueden ser reuniones de reflexión, discusiones, entrenamiento profesional, programas de capacitación, utilización de intranets y foros, entre otras muchas acciones que se pueden realizar (Fig. 1).



Tomada de: *Nonaka, Toyama y Konno, 2000.*

**Fig. 1.** El Ba como contexto compartido en movimiento.

*Nonaka y Konno*<sup>4</sup> propusieron el empleo del concepto Ba, que puede traducirse como *lugar*, con el propósito de aplicarlo en su modelo relativo a la creación de conocimientos. El concepto procede de la filosofía; fue propuesto por *Nishida* y desarrollado por *Shimizu*. Estos autores consideran que "se le puede concebir como un espacio compartido donde emergen relaciones. Este espacio puede ser físico (oficinas, espacios laborales diversos), virtuales (correo electrónico, teleconferencias), mentales (experiencias compartidas, ideas, ideales) o cualquier combinación de ellas". Lo que diferencia al Ba de la interacción humana regular es el concepto de creación de conocimiento. Propone una plataforma para que se desarrolle el conocimiento individual y colectivo y desde esta plataforma es que se integra toda la información que se necesita. El Ba permite solucionar problemas de la organización o en los equipos de trabajo y proporciona nuevas formas para analizarlos.<sup>5</sup> *Nonaka, Toyama y Konno*;<sup>6</sup> *Acosta, Zárate y Fischer*;<sup>5</sup> *Choo y Neto*;<sup>7</sup> *Hansson*;<sup>8</sup> *Neto y Choo*;<sup>9,10</sup> así como *Nonaka y Konno*,<sup>4</sup> consideran que existen cuatro tipos de *Ba* que se relacionan con el modelo SECI. El Modelo SECI propuesto por *Nonaka*, plantea las 4 formas de conversión del conocimiento a partir de procesos de socialización, externalización, combinación, e interiorización, cuyas iniciales dan nombre al modelo.

Los diferentes tipos de Ba se enuncian a continuación. Cada uno de ellos acelera los procesos de conversión del conocimiento correspondientes. Los tipos de Ba corresponden a dos tipos de dimensiones: el tipo de interacción, que puede ser individual o colectiva, y la dimensión según los medios de comunicación, que puede ser cara a cara o virtualmente:<sup>6</sup>

*Ba originario*: se corresponde con el proceso de socialización del modelo de SECI. Es la forma primaria en que comienza el proceso de creación del conocimiento.<sup>4</sup> En este caso, la interacción entre individuos es cara a cara, donde se comparten principalmente experiencias, sentimientos y expresiones que se pueden identificar cuando las personas comparten un espacio físico. Este tipo de *Ba* es efecto de la reformulación y del mantenimiento de los entornos físicos.<sup>11</sup>

*Ba de interacción (o dialogando con el Ba)*: está relacionado con el proceso de externalización del conocimiento. El tipo de interacción es colectiva. El *Ba* de interacción se construye conscientemente a partir del *Ba* originario.<sup>6</sup> Su contexto pueden ser grupos de trabajo con individuos seleccionados que compartan capacidades y conocimiento. El objetivo es lograr momentos para el diálogo, así como reuniones y vías de comunicación efectivas entre los trabajadores. A través del diálogo, los modelos y las habilidades mentales del individuo se convierten en términos y conceptos comunes<sup>4</sup>. El conocimiento de los miembros del grupo se externaliza y a la vez cada uno toma de los otros datos e informaciones que son entendidos e interiorizados y se integran al conocimiento individual.

*Ciber Ba*: es el lugar de interacción en el mundo virtual antes del mundo físico.<sup>12</sup> También plantea que puede involucrar cientos de individuos de la organización mediante las tecnologías. Corresponde a la etapa de combinación del modelo SECI y es efectiva en contextos de colaboración. La combinación del conocimiento explícito es más eficiente si es apoyada por la información y la tecnología que proporciona la red.<sup>13</sup> Para desarrollarlo es necesario que la organización cuente con una buena infraestructura tecnológica que favorezca y promueva los entornos virtuales de interacción, como son las bibliotecas digitales, intranets, los foros virtuales, el uso de bases de datos, los espacios virtuales de aprendizaje (EVA), etcetera.

*Ba ejercitante*: se desarrolla en el proceso de internalización del conocimiento. Se enfoca a los gerentes y sus colegas de trabajo. Consiste en ejercicios continuos donde se desarrollen y realcen determinados patrones. Estos ejercicios proporcionan entrenamiento en los individuos y se logra la reflexión. *Choo y Neto*<sup>7</sup> exponen que el objetivo es la enseñanza basada en el análisis y el aprendizaje continuo a partir de una participación activa.

Los tipos de Ba pueden estar presentes en las organizaciones, aunque no sean identificados con la denominación presentada anteriormente. El reconocer estos espacios permite impulsar los procesos de gestión del conocimiento y hace posible que se puedan crear más eficazmente las condiciones para generar estos contextos. La figura 2 resume estos cuatro contextos asociados a los procesos de conversión del conocimiento.<sup>14</sup>



Tomada de: Alfonso,<sup>14</sup> 2015.

**Fig. 2.** Tipos de Ba y contextos en los que se produce.

No existe límite de espacio físico, ya que representa un contexto subjetivo, que queda delimitado por un tiempo y espacio específico que está dado por el contexto en que se desarrolla. El contexto juega un papel esencial en Ba y aporta significado a la información que se transforma en conocimiento; sus componentes principales son los individuos, el ambiente organizacional y las relaciones entre estos.

*Nonaka y Konno*<sup>4</sup> argumentan que en el *Ba* el conocimiento puede ser adquirido y compartido de disímiles formas en las que interactúan los individuos dentro de la organización, como pueden ser equipos de trabajo, reuniones, comunidades de práctica u otras formas menos formales, como compartir experiencias, reflexiones y criterios personales, entre otras. El *Ba* está presente en cualquier espacio de la

organización, pues el conocimiento no solo se comparte en lugares dispuestos para esto, sino que se puede encontrar en pasillos, conversaciones telefónicas, discusiones, chats, en las intranets, entre otros, donde se compartan opiniones e información. Ocurre en la jornada laboral y en momentos de encuentros, como almuerzos, encuentros informales, etcétera.

Este artículo analiza determinadas miradas a los contextos de la Gestión del Conocimiento en organizaciones cubanas de diferente tipología, que trabajan en forma intensiva con información, así como profundizar en sus características, discutir distintas perspectivas, esclarecer la importancia de gestionar y concientizar a estas acerca de la necesidad de tener en cuenta sus contextos para mejorarlas, y enunciar vías que permitan introducir ventajas a estas organizaciones.

## MÉTODOS

Se realizó una investigación descriptiva de perspectiva metodológica cualitativa:

- *Descriptiva*. Analiza y caracteriza el fenómeno de los contextos (Ba) para la Gestión del Conocimiento en un conjunto de organizaciones cubanas de diferente tipo.

- *Cualitativa*. Obtiene y analiza datos de las organizaciones objeto de estudio para determinar el comportamiento de la variable situacional en la unidad de análisis identificada, utilizando la inducción para derivar las posibles explicaciones basadas en los fenómenos observados.

En cuanto a los métodos de investigación se empleó el análisis documental clásico para la caracterización teórico-conceptual. Para la muestra se seleccionaron intencionalmente 15 organizaciones cubanas de diferentes tipos, representativas en el entorno cubano. Estas organizaciones de carácter nacional radican todas en la provincia de La Habana. Para esto se crearon cuatro grupos de inclusión:

1. Bibliotecas (4 bibliotecas: una nacional, una universitaria y dos especializadas).
2. Centros de información (3 centros de información: uno nacional y dos correspondientes a sectores priorizados).
3. Instituciones investigativas del Polo Científico (4 centros de investigación del polo científico del Oeste).
4. Otras instituciones de información (4 instituciones: 1 archivo, una editorial especializada, un museo y una institución especializada en patrimonio documental).

El estudio no pretendió analizar casos particulares, sino identificar posibles distinciones o diferencias entre los contextos de diferentes tipos de instituciones. Se empleó la entrevista, y específicamente el cuestionario como uno de sus instrumentos. Las preguntas de este cuestionario fueron en su mayoría cerradas, las cuales fueron aplicadas a directivos de las instancias seleccionadas. En el caso de los grupos 3 y 4, la entrevista se aplicó a los encargados de información de estas instituciones, intentando obtener un análisis lo más homogéneo posible a partir de las respuestas que se obtuvieron. El análisis de los resultados obtenidos permitió profundizar en las características de los contextos para la Gestión del Conocimiento (Ba) en las organizaciones objeto de estudio.

Las variables se tomaron en cuenta a partir del criterio de expertos y de lo descrito en la literatura internacional sobre los componentes de los diferentes tipos de Ba, referenciadas en este trabajo.<sup>4-10</sup> La operacionalización de las variables se concretó en el diseño del cuestionario empleado para la captación de datos e informaciones acerca de la presencia de determinadas condiciones en los contextos particulares de los grupos de instituciones analizadas.

## RESULTADOS

A continuación, se analizan los aspectos relacionados con los contextos para la Gestión del Conocimiento (Ba) en las instituciones observadas. Para el análisis de los resultados se tomaron las variables utilizadas para la obtención de información en las entrevistas realizadas. Para cada variable se han incorporado los criterios recogidos en las entrevistas realizadas en las instituciones seleccionadas. Se ha respetado el número que se le asignó a cada grupo de instituciones utilizadas en la investigación: 1) Bibliotecas; 2) Centros de información; 3) Instituciones de investigación del polo científico y 4) Otras instituciones de información. De esta forma, cada tabla representa los criterios cualitativos relativos a una variable, a partir de las consideraciones de los cuatro grupos de instituciones representadas en el estudio.

El cuadro 1 refleja la ausencia de instancias especializadas para atender las funciones de GC en las instituciones. Al no existir una instancia funcional es difícil concretar estrategias y políticas sobre el tema, que descansan en general en manuales y documentos normativos. El grupo 3 es el que más dominio tiene del tema, no en lo formal sino en los propios enfoques que reflejan en las entrevistas.

El cuadro 2 refleja cómo diferentes grupos de instituciones valoran los recursos humanos. Se aprecia que en esta variable se destaca el papel de la capacitación como enfoque que tiende a desarrollar conocimientos.

El grupo 3 refleja otras miradas más avanzadas relativas a la retención del conocimiento y la necesidad de alinear el conocimiento con las estrategias institucionales. En relación con la presencia y el uso de la tecnología, refleja fortalezas en todos los grupos aunque se destaca el grupo 3 con miradas, no solo a lo comunicacional, sino a su integración a procesos principales de las instituciones (cuadro 3).

**Cuadro 1.** Variable Políticas y estrategias

1	<p>No tienen políticas o estrategias para la Gestión del Conocimiento (GC). A pesar de no tener esas políticas o programas, se realizan acciones que tributan la elevación del conocimiento organizacional. En la mayoría de los casos estas acciones se realizan de forma intuitiva, pues no cuentan con instancias funcionales con este objetivo. Se aprecia que los directivos tienen un dominio relativo del concepto de Gestión del Conocimiento, pero no sucede igual con los demás trabajadores, lo que evidencia poca cultura acerca del tema por parte de los miembros de las organizaciones. Estas instituciones relacionan principalmente la Gestión del Conocimiento con la Gestión de recursos humanos o capital humano; el concepto es reconocido por los directivos mediante los temas de capacitación y producción de conocimiento. Por tanto, se aprecian ausencias de políticas y estrategias para este fin.</p>
2	<p>Los centros de información encuestados aplican diferentes enfoques de Gestión del Conocimiento: mediante gestión por competencias hacia la importancia del impacto social del conocimiento que producen y la responsabilidad de la institución; al responder a una comunidad usuaria de relevancia por su función social, pero enfrentando desafíos por dispersión física de sus sedes. La forma para integrar los objetivos del conocimiento con la estrategia y planificación radica en documentos organizacionales como el Manual de organización, el Manual de Gestión del Conocimiento y los manuales de procedimientos elaborados a partir de las experiencias de los trabajadores. Se carece de instancias funcionales encargadas de esta función.</p>
3	<p>Se puede distinguir que implementan la Gestión del Conocimiento, aunque como un proceso en desarrollo y construcción. En un caso se ve como un proceso dentro de la Inteligencia Empresarial y para el cual utilizan el conocimiento interno y externo. Un buen soporte tecnológico y una gestión que apoye el proceso generan mapas de conocimiento. En estas organizaciones despliegan roles relacionados con la Gestión del Conocimiento, como gerentes de proyectos y analistas de información. Es el grupo que mejores condiciones presenta en esta variable.</p>
4	<p>La diferencia en la tipología de estas instituciones no impide que existan coincidencias en algunos de los aspectos analizados. En estos casos la Gestión del Conocimiento no es una función institucional. Se distingue la Editorial que la implementa como parte de las funciones que realiza su institución y las políticas del sector al que pertenece. Se pudo observar que los objetivos de conocimiento se integran con las estrategias organizacionales a través de manuales de comunicación, los objetivos de la capacitación, la determinación de las áreas de resultado clave y las estrategias con los recursos humanos, elemento básico para el desarrollo organizacional. Esencialmente las instituciones ven la necesidad de fortalecerlos mediante la capacitación para mejorar el conocimiento organizacional.</p>

**Cuadro 2.** Variable Recursos humanos

1	Los aspectos relacionados con el conocimiento que se integran a la estrategia y planificación en las bibliotecas son la capacitación de los trabajadores y las estrategias para la adquisición de nuevo conocimiento, considerado elemento clave para la gestión organizacional. El principal objetivo es la capacitación; solo en un caso consideran como principio que no solo es necesario contar con los recursos humanos (RRHH) suficientes y capacitados, sino también contar con determinadas acciones que permitan retener los niveles de especialización, de conocimiento y de capacidades para la solución de problemas.
2	Considerada elemento clave para el desarrollo organizacional, esencialmente se refleja en el interés por su capacitación constante con el objetivo de incrementar la innovación. Resulta evidente que el conocimiento organizacional es en gran medida accesible por los trabajadores, aunque se aprecia poco interés en mejorar o rediseñar las prácticas de trabajo. En contraste, un centro de información perfecciona formas de hacer uso provechoso de la información y crear una cultura acerca de su utilidad. Para esto ejecuta aplicaciones como una red colaborativa que permite compartir esa información, realizar comentarios para impulsar el debate, y ver la trazabilidad de los comentarios.
3	Para estas instituciones lo principal es propiciar buenas condiciones laborales y de impacto. Como elementos que eleven el interés en los trabajadores en mantenerse en sus puestos de trabajo, implementan estrategias para obtener y retener al personal adecuado. Principalmente, describen la integración de los objetivos del conocimiento a la estrategia empresarial mediante los objetivos de capacitación; también dotan valor al sistema de información como herramienta para la Gestión del Conocimiento, aunque aún no explotan al máximo este enfoque.
4	Se pudo observar que los objetivos del conocimiento se integran con las estrategias organizacionales a través de manuales de comunicación, los objetivos de capacitación, la determinación de áreas de resultado clave y las estrategias con los RRHH, elemento básico para el desarrollo organizacional. Esencialmente las instituciones ven la necesidad de fortalecerlos mediante la capacitación para mejorar el conocimiento organizacional. Aún no se valora en toda su extensión el papel de este enfoque.



**Cuadro 3.** Variable Tecnologías de la Información y la Comunicación

1	Se distingue la implementación del ciber Ba. Se acierta que el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) es esencial para el desarrollo institucional; reconocen la importancia tanto de la infraestructura tecnológica como de las herramientas a las que se puede acceder a través de estas. En las bibliotecas observadas los principales entornos virtuales que se implementan son las intranets, chats, bases de datos, correos electrónicos y redes sociales. Estos espacios se usan como contextos de colaboración e interacción, y para la difusión de información. La infraestructura es calificada de buena en la mayoría de las bibliotecas examinadas.
2	Se valoró el uso de las TIC como herramienta para la gestión del conocimiento, principalmente para la comunicación y el intercambio. El contexto virtual es muy usado y necesario dada la dispersión de las sedes de algunas instituciones y la propia concepción de estos centros. Los espacios virtuales más usados son el correo electrónico, las bases de datos, el sistema de información y el chat como herramienta para la mejor comunicación. Este contexto posibilita que se puedan integrar a los individuos sin estar en un mismo lugar físico y que se potencie la generación de conocimiento.
3	El uso de las TIC es de gran importancia en este tipo de organización, que por lo general son grandes, numerosas, complejas y dispersas, ya que se pueden involucrar cientos de individuos mediante el uso de la tecnología. Cuentan con recursos tecnológicos tanto para su utilización en los procesos de producción como para su gestión, y además consideran que la usan de manera efectiva. Es bueno destacar la alta variedad de aplicaciones como las intranets, las aplicaciones digitales que contribuyen al sistema de gestión de la calidad, las plataformas tecnológicas para la realización de reuniones virtuales y las aplicaciones para que los trabajadores compartan artículos y realicen discusiones. El ciber Ba que se desarrolla en estas instituciones es muy relevante e importante, y está presente en la mayoría de las acciones. Los espacios virtuales que más aprovechan en común son las intranets, el correo electrónico, los sistemas de información y las bases de datos.
4	El uso de las TIC es valorado en estas organizaciones: dos de ellas poseen excelentes recursos tecnológicos y buscan potenciar cada vez más su uso para el desarrollo institucional. En un caso esa facilidad se emplea más en el acceso a las redes sociales, tema que constituye una particularidad que debe analizarse. El principal beneficio que le atribuyen a la presencia del ciber Ba es la posibilidad de colaboración y la integración de gran cantidad de personas.

El cuadro 4 refleja cómo el grupo 3 muestra una madurez en lo relativo al acceso a la información institucional vinculada a la estrategia de comunicación del sistema. Sin embargo, el grupo 4 muestra mayores debilidades en este aspecto, por una subvaloración de la importancia de esta variable. Resulta interesante ver cómo se intenta mejorar la comunicación de información interna a partir de la creación de grupos de trabajo funcionales, sobre todo en el grupo 2.

**Cuadro 4.** Variable Acceso a la información institucional

1	Los trabajadores tienen acceso a la información organizacional, identificada como procedimientos, manuales y políticas. Existen diferentes niveles de acceso a la información, pero se caracterizan por la intención de los directivos de compartir la mayor cantidad de información con sus trabajadores; para esto exponen los resultados de los consejos de dirección y demás reuniones directivas.
2	Existen momentos para el diálogo que constituyen vías de comunicación efectivas entre los empleados. Algunos son consejos de dirección y las reuniones de trabajo, ambiente de aprendizaje constante, y la dirección como espacio accesible para consultas. Algunas no cuentan con suficiente espacio físico para la socialización y la comunicación; por tal motivo el contexto virtual juega un papel significativo para este fin. El mantenimiento de los espacios físicos posibilita la emergencia del Ba originario. Las instituciones primordialmente comprenden espacios como salas de reuniones y espacios de encuentros donde la interacción es cara a cara y puede maximizarse su provecho al poder compartir experiencias y formas de pensar en ambientes comunes. Los centros optan por la creación intencional de grupos de trabajo, así están en presencia del Ba de interacción que junto a los momentos para el diálogo que se potencien contribuyen a la gestión organizacional y a la creación de nuevo conocimiento. Las dinámicas de trabajo se extienden mediante la creación de grupos de trabajo a partir de la ubicación física; se designan jefes o directores de grupos y se trabaja de manera más autónoma. Uno de los centros estudiados tiene una cultura de trabajo interdisciplinar y se proponen la integración del profesional de información en cada uno de los grupos y proyectos.
3	Es interesante cómo el acceso a la información organizacional se relaciona con el sistema y con las estrategias de comunicación. Se trata de potenciar el acceso a la mayor cantidad de información, respaldado por los procedimientos y las políticas, aunque existen niveles de acceso a determinadas informaciones de uso específico de instancias específicas. En algunos casos declaran que existen problemas en la calidad y en la disponibilidad de este tipo de información.
4	Se puede afirmar que los trabajadores tienen acceso a los documentos organizacionales, pero muestran desinterés y poco valor atribuido a su consulta y utilización. Se ejecutan constantes acciones para erradicar esa situación como la circulación periódica por correo electrónico y la discusión del tema en reuniones. Dada la naturaleza de estas instituciones algunas cuentan con información con acceso limitado.

El cuadro 5 analiza el comportamiento de esta variable en los grupos de instituciones analizadas. Esta variable, tal vez de las más complejas, exige determinadas condiciones y actitudes que favorezcan su desarrollo. Sin embargo, aún no se aprecia un desarrollo notable, y es el grupo 3 el que la analiza bajo mejores condiciones.

**Cuadro 5.** Variable Investigación y proyectos de desarrollo

1	<p>La forma para incentivar y desarrollar en los trabajadores la investigación y realización de proyectos que tributen al desarrollo de las instituciones bibliotecarias es generalmente la gestión por proyectos, que permite realizar balances del conocimiento que necesita la organización y los intereses de investigación de sus trabajadores e incrementar la comunicación científica. Las bibliotecas analizadas concuerdan en la forma de motivar la innovación en sus trabajadores mediante la capacitación. Los métodos de incentivo y motivación en las instituciones bibliotecarias son complejos. Declaran que pueden motivarse mediante el reconocimiento público y las facilidades en los horarios de trabajo y de participación en eventos internacionales. Sería conveniente la aplicación de otros estímulos, pero no se cuenta con los recursos necesarios para esa acción.</p>
2	<p>Para incentivar la investigación ejercen estrategias como la elaboración de bancos de problemas para estimular la creatividad, la documentación de las actividades de generación de nuevo conocimiento con el fin de viabilizar su utilización para futuras investigaciones y la participación en eventos y proyectos internacionales.</p> <p>Para las investigaciones cada uno de los centros estudiados provee gran cantidad de datos y fuentes de información actuales y de impacto. La preocupación de estas organizaciones y su principal objetivo acerca del tema es que sus investigadores utilicen provechosamente esa información y que se enfoquen en la solución de problemas del centro.</p>
3	<p>Se percibe que las estrategias que efectúan para el incentivo de la investigación se centran en dos aspectos: el aprendizaje y la motivación; emprenden la capacitación y la superación de sus trabajadores, así como la formación de investigadores potenciales; y establecen indicadores de rendimiento relacionados con las investigaciones y las publicaciones. Los trabajos investigativos son compartidos en reuniones, eventos científicos y publicaciones internas.</p>
4	<p>Para incentivar las investigaciones se emplean determinadas estrategias particulares. En una, la valoran como un proceso que debe llegar al I+D+I; en otra, afirman que es vital el apoyo de los directivos, pero dando margen a la autonomía, y lograr que exploten al máximo los recursos con los que cuentan. Para otra, lo primordial es garantizar trabajadores con disposición para la investigación. Para la realización de trabajos investigativos cuentan con la accesibilidad y la disponibilidad de los recursos de información actuales y las bases de datos.</p>

El cuadro 6 refleja el comportamiento de diferentes tipos de Ba a partir de la variable *comunicación organizacional*. Se aprecia una valoración de esta variable por parte del grupo 1 y del grupo 2, en contraposición a lo reflejado en otras variables. Eso no significa que los otros grupos no consideren esta variable, sino que tal vez en la actualidad ya esta se encuentra en una etapa de madurez, y fluye espontáneamente la comunicación a partir del comportamiento cultural del colectivo.

**Cuadro 6.** Variable comunicación organizacional

1	<p>Las principales vías de comunicación y espacios para el diálogo entre los trabajadores son las salas de reuniones, los eventos culturales y científicos, los matutinos y los espacios de encuentros y asambleas. Es evidente la fuerte presencia del Ba originario; en estas áreas la interacción entre los trabajadores es cara a cara para posibilitar la comunicación de experiencias donde intervienen sentimientos y expresiones. Estas actividades contribuyen a la adquisición de nuevas visiones y valores. Se facilita la presencia de modelos mentales compartidos, los cuales se desarrollan mediante la socialización del conocimiento. En estos espacios emergen los atributos como la empatía, la tolerancia, el respeto, el diálogo abierto, la autonomía y las interacciones sociales. Los contextos mentales son formados por estos valores que se modelan en determinadas actividades. Los propios trabajadores entienden que las reuniones y la capacitación constante, los eventos científicos y culturales y el intercambio con otras instituciones contribuyen a su consecución. Estos espacios de diálogo y comunicación a la vez contribuyen al Ba de interacción. El Ba de interacción es constituido además por la intención al crear grupos de trabajo. Se observa la utilización de grupos de trabajo por actividades y especialidades, en el caso de los proyectos se evidencia la multidisciplinariedad, en algunos procesos se incluyen especialistas externos. Cada una de estas acciones contribuye a la reflexión.</p> <p>El Ba ejercitante se enfoca a los gerentes y sus colegas de trabajo. En este sentido los directivos de las bibliotecas realizan reuniones con los jefes de áreas y departamentos. En varios de los casos estudiados, para no perder el apoyo y la colaboración de los empleados es invitado cada mes un trabajador diferente para que participe de manera activa. Resulta importante el papel del líder como facilitador de la emergencia del Ba; sobre este aspecto la dirección declara que se proporciona confianza y seguridad, así como interés por suministrar los medios necesarios para la conformación de estos espacios.</p>
2	<p>El Ba ejercitante que apunta a los gerentes y sus colegas de trabajo en estas instituciones se muestra en el propósito de los directivos en el contacto directo y en la realización de actividades que exalten patrones positivos, como la confianza de los trabajadores hacia la dirección. Los directivos consuman acciones para motivar la innovación, como los incentivos en la superación de los trabajadores, la exposición de cada actividad que genere nuevo conocimiento y en un caso implementan un sistema de pago por resultados siendo una combinación económico-profesional positiva.</p>
3	<p>Hay un espacio para seminarios de inteligencia empresarial, consejos de dirección en los que se invita a algún trabajador, y balances económicos de la empresa. En el horario de almuerzo los trabajadores tienen acceso a las redes sociales como Facebook; esto se considera un espacio de comunicación entre ellos. Existe una zona wifi, donde los trabajadores pueden compartir ideas, información, etcétera.</p>
4	<p>El Ba ejercitante contribuye a la participación activa en actividades enfocadas al análisis, reflexión y realce de patrones positivos a la organización. En este sentido la visión innovativa de los directivos es un principio esencial para estas instituciones, que consideran importante la intención y la identificación de temas para la puesta en práctica de los proyectos de investigación. Estiman conveniente la socialización del conocimiento en actividades entre los trabajadores, así como lograr dominar los intereses de investigación utilizando contextos informales de la organización.</p>

En el cuadro 7 se aprecia la importante valoración que tienen los 4 grupos de los vínculos con su contexto interno y con su ambiente. Cada grupo interactúa con diferentes contextos, como las asociaciones profesionales (grupo 1), la tecnología y las alianzas estratégicas (grupo 2), la comercialización de productos y los intercambios profesionales (grupo 3) y el intercambio informal físico en sus propios contextos (grupo 4). El grupo 4 es el que refleja menos actividad en esta variable.

**Cuadro 7.** Variable Contextos organizacionales

1	Las organizaciones bibliotecarias interactúan con su entorno esencialmente mediante las asociaciones profesionales, los eventos científicos, las redes sociales, las revistas científicas, las reuniones y las visitas a otras instituciones similares, así como la recepción de bibliotecarios de otros países para el intercambio y la retroalimentación de conocimiento.
2	Entre las vías de interacción más significativas que se utilizan está la utilización del contexto tecnológico, como los correos electrónicos y las páginas web institucionales. En general brindan servicios de capacitación a otras empresas e instituciones de diferente tipo y consideran que esos cursos benefician las relaciones. Realizan alianzas estratégicas con otras instituciones y con otros sectores de la sociedad y expresan que un factor importante con el que cuentan es la visibilidad positiva en otras instituciones.
3	Se realizan actividades con otros centros, como conferencias científicas y visitas, donde exponen su labor. Se hacen talleres para la comercialización de productos y la socialización del conocimiento con otras organizaciones. Algunos eventos son de carácter anual. Se considera sumamente importante el conocimiento externo de la organización, pues valoran las oportunidades presentes en este. Se obtiene información y conocimiento de revistas, repositorios, en otras organizaciones y en sus páginas web, así como de los estudios de mercado.
4	Se aprovechan espacios para la comunicación efectiva entre grupos; se observa que -al igual que en otras instituciones analizadas- prevalecen las reuniones de trabajo, los matutinos y las conferencias; quedan identificados también contextos informales donde emergen situaciones de intercambio sin presiones, y de confianza como la hora del café en las mañanas, las conversaciones en los pasillos y durante los almuerzos. Se deriva que el <i>Ba originario</i> constituye un contexto de interacción positivo en estas instituciones; se valora la importancia del intercambio de experiencias en entornos físicos aunque no estén conscientemente diseñados para esto.

El cuadro 8 muestra en general el dominio y la calidad de esta variable. Dada la cultura profesional de estas instituciones, era de esperar que estas conocieran y ejecutaran acciones relativas a la comunicación científica y profesional. Este estudio no pretendió analizar elementos cuantitativos, sino el comportamiento cualitativo de estas variables, que se demuestra en el reconocimiento de sus condiciones en los cuatro grupos de instituciones.

**Cuadro 8.** Variable Comunicación científica y profesional

1	<p>La principal estrategia para la publicación de los resultados del conocimiento creado por los trabajadores en sus investigaciones y proyectos que se implementa en estas instituciones es la publicación en las revistas de cada institución. Para la realización de sus investigaciones los bibliotecarios tienen acceso a internet, a las bases de datos y a los propios recursos de la institución.</p>
2	<p>Las opiniones de los centros de información relacionadas con la publicación coinciden en la importancia que le atribuyen y en las facilidades que brindan para su ejecución; la divergencia se encuentra en la realización e interés en publicar los resultados de investigaciones. En este caso los resultados no son uniformes; en algunos centros de información son pocos los trabajadores que publican sus investigaciones en revistas, y otros consideran que este es un proceso fácil y de invariable interés.</p> <p>En estas instituciones se ejecutan actividades que contribuyen a la adquisición de nuevas visiones y valores en los trabajadores, principalmente se identifican los eventos y actividades de socialización donde resulta el intercambio con otras instituciones, ya sean cubanas o extranjeras, así como las actividades de capacitación que brindan nuevos conocimientos y puntos de vista innovadores. Sobresalen valores como la cooperación, el respeto, las interacciones sociales, la colaboración y el dialogo abierto.</p>
3	<p>En una institución, la organización cubre los costos por concepto de la publicación de artículos de sus investigadores en revistas científicas de primer nivel. Para estimular la innovación los directivos coordinan y promueven la participación en maestrías y doctorados para el desarrollo profesional de sus trabajadores. Se refleja la participación activa de la dirección en los proyectos. Resulta significativa la labor de los directivos donde se observa el ejercicio de actividades en vinculación e integración con los demás trabajadores; como ejemplo, la realización periódica de consejos de dirección destinados solamente a los temas relacionados específicamente con recursos humanos. También se desarrolla un programa de puertas abiertas. Estos ejercicios proporcionan entrenamiento y reflexión.</p> <p>Es relevante el interés de las instituciones por lograr que sus investigadores accedan a gran cantidad de información y que sean de calidad mediante la adquisición de bases de datos.</p>
4	<p>A partir del <i>Ba originario</i> se crea el Ba de interacción, se percibe la presencia de grupos de trabajo creados intencionalmente para combinar esfuerzos e intensificar el diálogo, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Generalmente en estas organizaciones se trabaja por equipos de trabajo prestablecidos que permiten la consecución de diferentes objetivos de forma simultánea; en algunos proyectos se evidencia la colaboración de agentes externos y la integración multidisciplinar para resolver determinada tarea. Las principales vías de interacción que se utilizan entre las organizaciones y su entorno son los eventos donde participan otras instituciones, y resulta el intercambio a través de acciones de colaboración. Para lograr fomentar las relaciones consideran importante la visibilidad de las instituciones, el diálogo constante, las gestiones de la administración y la colaboración.</p> <p>Las estrategias para la publicación de las investigaciones que realizan los trabajadores se reflejan como positivas y asequibles. Algunas poseen publicaciones propias donde pueden publicar sus resultados.</p>

El cuadro 9 refleja el dominio y el empleo de la variable capacitación como aspecto enriquecedor del quehacer de los diferentes grupos analizados. No obstante, la ausencia de políticas de gestión del conocimiento reflejadas en la variable 1 puede ejercer una influencia en la calidad de las acciones de capacitación que se realizan.

**Cuadro 9.** Capacitación y desarrollo profesional

1	La capacitación está entre las prácticas usuales de la organización. Tener un plan de capacitación es obligado, aunque esto no garantiza que sus resultados tributen a los objetivos organizacionales. Por lo general, tratan de que el aprendizaje sea constante; cada año se realiza una planificación en función de las ofertas, intereses y necesidades de conocimiento. Algunos trabajadores de las bibliotecas son profesores y se considera que al impartir talleres y cursos contribuyen a su propia superación. Para la formación profesional de los bibliotecarios estas instituciones recurren a cursos, talleres y conferencias.
2	Las acciones de formación, enseñanza y entrenamiento que emplean estas organizaciones parten de la identificación de vacíos de conocimiento para la confección del plan de capacitación anual.
3	El sistema de formación y enseñanza en estas instituciones científicas contempla un diagnóstico de necesidades de formación que se actualiza anualmente. Regularmente los cursos, talleres y conferencias son las principales actividades de capacitación.
4	Las instituciones emprenden actividades que contribuyen a la adquisición de nuevas visiones y valores en los trabajadores, entre las que destacan los cursos y talleres donde se relacionan con empleados de otras instituciones y las actividades informativas que organizan estos centros. Sobresalen valores como estímulo activo de participación, empatía, respeto y cuidado. Elaboran planes de capacitación a partir de la combinación de intereses, necesidades y ofertas. Algunas imparten cursos dentro de la propia institución como autopreparación.

## CONSIDERACIONES FINALES

Se ratifica lo enunciado por *Nonaka, Toyama y Konno* en lo referido a que los contextos para la creación de conocimiento organizacional pueden variar según las características de la propia organización. Se identificaron distinciones o diferencias entre los contextos de diferentes tipos de instituciones, aunque fue posible precisar las características de estos contextos en los cuatro grupos de instituciones elegidas. También quedó claro el efecto del liderazgo en estos enfoques.

Por lo general la capacitación, el intercambio en eventos y reuniones y el empleo de las tecnologías son los aspectos que tienen mayor uniformidad en los cuatro grupos analizados. Algunas instituciones se destacan más dentro de su grupo, principalmente por la política de sus líderes y su visión en relación con este enfoque, como se destaca en el análisis de cada variable. Como aspectos débiles se aprecia que aún no existe una cultura acerca de la importancia de la Gestión del Conocimiento y, salvo pocos casos, no existe funcionalmente una instancia que integralmente conciba y desarrolle acciones para elevar y aprovechar mejor el conocimiento disponible.

En los centros de información (grupo 2) se aprecian fortalezas en cuanto al desarrollo de la gestión del conocimiento. El desarrollo de proyectos de Gestión del Conocimiento o el establecimiento de esta función a nivel de las organizaciones contribuiría considerablemente a elevar el empleo y la protección de este activo institucional. Se destacan las instituciones investigativas del Polo Científico (Grupo 3)

que cuentan con una infraestructura y políticas que potencian el empleo del Ba en sus espacios para desarrollar conocimiento. También se aprecia la potencialidad y el empleo del conocimiento en las instituciones y centros de información, no así en las bibliotecas, que muestran menor dominio y aplicación de estos enfoques. Se pudo identificar que entre los cuatro grupos de instituciones creados existen diferencias en cuanto a las características de los contextos para la Gestión del Conocimiento, y dentro de cada grupo se muestran variaciones referentes a las características del *Ba* que emplean.

Se aprecia la importancia que le atribuyen a componentes vitales, como pueden ser la innovación, la comunicación, la transferencia de información, el adiestramiento y la difusión de resultados por la vía de la publicación científica. Es muy significativo el nivel de desarrollo del ciber Ba en la mayoría de las instituciones analizadas.

### **Conflicto de intereses**

Las autoras declaran que no existe conflicto de intereses en el presente artículo.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Alavi M, Leidner D. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *Mis Quarterly*. 2001;25:107-36.
2. Ponjuán G. Introducción a la Gestión del Conocimiento. La Habana: Ed. Félix Varela; 2006.
3. Nonaka I, Konno N, Toyama R. Emergence of Ba: a conceptual framework for the continuous and self-transcending process of knowledge creation. En: Nonaka I, Nishiguchi T (Eds.) *Knowledge emergence: social, technical and evolutionary dimensions of knowledge creation*. New York: Oxford University Press; 2001.
4. Nonaka I, Konno N. The Concept of Ba: Building a foundation for knowledge creation. *Calif Manag Review*. 1998;40:40-54.
5. Acosta JC, Zárate RA, Fischer AL. *Ba*: espacios de conocimiento. Contexto para el desarrollo de capacidad de innovación. Un análisis desde la gestión del conocimiento. *Rev Esc Administr Neg*. 2011;76:44-63.
6. Nonaka I, Toyama R, Konno N. SECI, *Ba* and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*. 2000;33:5-34.
7. Choo CW, Neto RC. Beyond the *Ba*: managing enabling contexts in knowledge organizations. *J Knowl Manag*. 2010;14:592-610.
8. Hansson F. Science parks as knowledge organizations – the *Ba* in action? *Eur J Innov Manag*. 2007;10:348-66.
9. Neto RC, Choo CW. The Post Nonaka Concept of Ba: eclectic roots, evolutionary paths and future advancements. 2010 [citado 26 de marzo de 2017]. Disponible en: <http://choo.ischool.utoronto.ca/fis/respub/asist2010.pdf> 2010



10. Neto RC, Choo CW. Expanding the concept of Ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. *Perspectivas em Ciência da Informação*. 2011;16:2-25.
11. Senoo D, Magnier-Watanabe R, Salmador MP. Workplace reformation, active *Ba* and knowledge creation from a conceptual to a practical framework. *Eur J Innov Manag*. 2007;10:296-315.
12. Nonaka I, von Krogh G, Voelpel S. Organizational Knowledge Creation Theory: evolutionary paths and future advances. *Organiz Stud*. 2006;27:1179-1208.
13. Nonaka I, Reinmoeller P, Senoo D. Management Focus: The "art" of knowledge: systems to capitalize on market knowledge. *Eur Manag J*. 1998;16:673-68.
14. Alfonso IR. Propuesta de modelo de Gestión del Conocimiento para entornos virtuales de aprendizaje y su aplicación en el área de Salud. Tesis de Doctorado en Ciencias de la Información. Universidad de La Habana; 2015.

Recibido: 21 de enero de 2017.

Aprobado: 31 de marzo de 2017.

*Gloria Ponjuán Dante*. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana, Cuba. Correo electrónico: gloria.ponjuan0@gmail.com