

# **IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TÁCITO EN IBM Y TOYOTA**



## **Presentado Por:**

Valentina Méndez, Diego Bernal y Cristian Gómez Aponte

## **Profesora:**

Luz Janeth Lozano Correa

## **Práctica profesional**

**Facultad de Administración de Empresas**

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad Santo Tomás

Bogotá D.C.

2024

## ÍNDICE

|                                       |               |
|---------------------------------------|---------------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>             | <b>PÁG 3</b>  |
| <b>RESUMEN .....</b>                  | <b>PÁG 4</b>  |
| <b>ABSTRACT .....</b>                 | <b>PÁG 4</b>  |
| <b>TEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>    | <b>PÁG 5</b>  |
| <b>PROBLEMÁTICA .....</b>             | <b>PÁG 6</b>  |
| <b>OBJETIVO GENERAL .....</b>         | <b>PÁG 6</b>  |
| <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS ... ..</b>   | <b>PÁG 6</b>  |
| <b>JUSTIFICACIÓN .....</b>            | <b>PÁG 6</b>  |
| <b>MARCO CONTEXTUAL.....</b>          | <b>PÁG 7</b>  |
| <b>MARCO TEÓRICO .....</b>            | <b>PÁG 11</b> |
| <b>1. FIGURA 1: MODELO SECI .....</b> | <b>PÁG 13</b> |
| <b>METODOLOGÍA .....</b>              | <b>PÁG 19</b> |
| <b>RESULTADOS .....</b>               | <b>PÁG 20</b> |
| <b>ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>   | <b>PÁG 29</b> |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>             | <b>PÁG 32</b> |
| <b>1. TABLA 1 : CRONOGRAMA .....</b>  | <b>PÁG 34</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>             | <b>PÁG 34</b> |

## INTRODUCCIÓN

En la presente monografía, se destaca que la gestión del conocimiento tácito es fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones debido a los frecuentes cambios a través del tiempo buscando que las empresas sean cada vez más dinámicas y competitivas. El conocimiento tácito se definirá a lo largo de esta monografía como uno de los activos más valiosos ya que podemos encontrar estrategias y herramientas utilizadas por los casos de estudio de IBM y Toyota en la gestión del conocimiento tácito, permitiendo el análisis de las metodologías implementadas en estas dos empresas para construir el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

Analizando las estrategias encontradas en el transcurso de esta monografía se examina la relación entre la cultura organizacional y el conocimiento tácito, haciendo énfasis en la adopción de habilidades y experiencias del capital humano, donde la tecnología pasa a un segundo plano permitiendo generar la efectividad de las herramientas aplicadas.

A raíz de esta monografía se evidencia cómo el conocimiento tácito apoya a la comunidad empresarial frente a temas estratégicos para la productividad, la innovación, la cultura organizacional y la competitividad. En el caso de Toyota se expresa como la compañía desde sus inicios implementa una serie de estrategias tradicionales las cuales le han permitido desarrollarse e innovar a través de los años hasta el día de hoy generando un reconocimiento global, en el caso de IBM al ser de un sector completamente diferente expresa una estrategia más arraigada a una herramienta tecnológica, expresando una forma innovadora e de mejor desarrollo. Al manejarse en sectores muy diferentes demuestran cómo el conocimiento tácito apoya en el crecimiento de cada una.

## **RESUMEN**

La gestión del conocimiento ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, pasando de ser una práctica marginal para convertirse en un pilar fundamental para la competitividad empresarial. En este contexto, el conocimiento tácito está sujeto a la experiencia, las habilidades y los valores de los individuos, representa un desafío particular para las organizaciones. El presente trabajo se centra en analizar las estrategias de gestión del conocimiento tácito implementadas por IBM y Toyota, dos empresas reconocidas por su capacidad de innovación y aprendizaje continuo. Al revisar las prácticas y los mecanismos que estas compañías han desarrollado para capturar, compartir y utilizar el conocimiento tácito, se pretende concluir e identificar las estrategias claves que estas empresas usan y ampliar nuestros conocimientos enfocándonos en la gestión del conocimiento organizacional. Durante el proceso se evidencia cómo la cultura organizacional desempeña un papel crucial en el éxito de cualquier iniciativa de gestión del conocimiento ya que cuando éstas se combinan correctamente, pueden generar una serie de beneficios para la empresa, incluyendo una mayor innovación, eficiencia y competitividad.

## **ABSTRACT**

Knowledge management has evolved significantly in recent decades, shifting from a marginal practice to a fundamental pillar of business competitiveness. In this context, tacit knowledge, which is subject to individual experience, skills, and values, presents a particular challenge for organizations. This research focuses on analyzing the tacit knowledge management strategies implemented by IBM and Toyota, two companies recognized for their capacity for innovation and continuous learning. By reviewing the practices and mechanisms that these companies have developed to capture, share, and utilize tacit knowledge, the aim is

to conclude and identify the key strategies used by these companies and to expand our knowledge by focusing on organizational knowledge management. During the process, it becomes evident how organizational culture plays a crucial role in the success of any knowledge management initiative, as when these are combined correctly, they can generate a range of benefits for the company, including increased innovation, efficiency, and competitiveness.

## **TEMA DE INVESTIGACIÓN**

El conocimiento tácito se convirtió en un recurso muy valioso dentro de la gestión del conocimiento en las organizaciones. Esta monografía se enfoca en el análisis de cómo las compañías de IBM y Toyota, dos grandes empresas reconocidas en sus sectores, han desarrollado ciertas estrategias para gestionar este tipo de conocimiento. Por un lado, Toyota se basa en compartir el conocimiento tácito y aplicarlo en el aprendizaje práctico y la interacción directa con un individuo. En el caso de IBM evita el contacto directo con una persona y busca herramientas tecnológicas para facilitar el intercambio de conocimientos entre sus colaboradores.

En esta investigación se busca identificar las estrategias clave de gestión de conocimiento tácito utilizadas por estas organizaciones y analizar cómo aportan al desempeño y crecimiento organizacional. También busca comprender cuáles son las metodologías utilizadas para que otras empresas puedan adoptar la innovación y la productividad a sus operaciones.

## **PROBLEMÁTICA**

Se analizan las dificultades presentes en la forma en que las personas transmiten aquellos conocimientos adquiridos a partir de sus experiencias (conocimiento tácito), con referencia a la definición anterior y la de otros autores nos surge la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las estrategias de gestión del conocimiento tácito que emplean Toyota e IBM, y de qué manera estas estrategias contribuyen a su crecimiento y desempeño organizacional?.

## **OBJETIVO GENERAL**

Identificar las estrategias claves de gestión del conocimiento tácito en las organizaciones IBM y TOYOTA, con el fin de conocer su impacto en la organización.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Revisar fuentes secundarias relacionadas a la gestión del conocimiento tácito y a la comunicación en las organizaciones
2. Analizar estudios de casos de la gestión del conocimiento en estas empresas
3. Encontrar las estrategias que impactan en IBM y Toyota en la gestión del conocimiento tácito

## **JUSTIFICACIÓN**

La gestión del conocimiento tácito surge como un punto problemático y paradójico para el desarrollo de la innovación y por ende para el éxito de las compañías, por un lado, su naturaleza intangible resulta compleja de gestionar ya que el conocimiento tácito presenta un desafío singular en la gestión organizacional, por otro lado la adecuada administración resulta una solución potencial para impulsar la competitividad y el rendimiento empresarial. La investigación del conocimiento tácito como problemática y solución en organizaciones como

TOYOTA e IBM se vuelve algo imperativo para encontrar las herramientas que permitan convertir este recurso intangible en una fuente de innovación y éxito de las organizaciones. Este estudio abordará los desafíos propios de la gestión del conocimiento además se desea identificar estrategias provechosas que aportan un valioso aprendizaje para la comunidad empresarial.

La investigación propuesta proporciona una definición más amplia del conocimiento tácito, permitiendo comprender su importancia y como lo pueden tomar como un activo estratégico y la contribución al éxito a largo plazo. Las estrategias que se pueden generar a raíz de esta investigación y de otras fuentes más extensas les permitirán adaptar, gestionar y proteger más este activo intangible contando con una mayor comprensión del conocimiento tácito y las implicaciones de esta, brindando una mejor toma de decisiones en áreas de innovación, crecimiento e ideas amplias para la organización.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **TOYOTA MOTOR CORPORATION**

Toyota fue fundada en 1937 como una división de Toyota Industries, una empresa dedicada a la fabricación de telares automáticos, Toyota inició su carrera en el sector automotriz gracias a la visión de Kiichiro Toyoda

Ellos establecieron el sistema de producción Toyota Production System (TPS), el cual les permitió tomar posición en el mercado japonés y abrirse camino a través de los mercados globales, estableciendo plantas de producción en diferentes continentes y teniendo creaciones muy reconocidas como lo sería el modelo de Lexus el cual es considerado una marca premium demostrando prestigio y exclusividad permitiéndole a Toyota tener un reconocimiento o reputación de una marca confiable y segura.

Toyota es una empresa que maneja mucho el término de tradicionalidad y a raíz del (TPS) fueron implementando muchos términos tradicionales como lo son:

- **Just in Time (JIT):** Este principio significa producir o entregar los bienes exactamente en el momento en que se necesitan, ni antes ni después. Al producir solo lo necesario, se reduce el desperdicio y se mejora la eficiencia.
- **Yokoten:** Difusión de las mejores prácticas dentro de una organización o incluso entre diferentes empresas. Es decir, cuando una planta o equipo encuentra una mejora, esta se comparte con el resto de la organización para que todos puedan beneficiarse de ella. Yokoten fomenta la colaboración y la mejora continua en toda la empresa.
- **Takt Time:** Ritmo al que se debe producir un producto para satisfacer la demanda del cliente. Se calcula dividiendo el tiempo disponible de trabajo entre la demanda del cliente. El objetivo es sincronizar la producción con la demanda, evitando tanto la sobreproducción como la escasez.
- **Genchi Genbutsu:** Este principio, que se traduce como "ir y ver por uno mismo", implica que para resolver un problema o tomar una decisión, es necesario ir al lugar donde ocurre y observar la situación de primera mano. En lugar de basarse en informes o datos secundarios, Genchi Genbutsu fomenta la observación directa y la búsqueda de la raíz de los problemas.

La compañía es reconocida por la innovación tecnológica constante que manejan y la adaptación a los cambios tanto en los mercados como lo serían los sistemas de producción, la sostenibilidad al medio ambiente y responsabilidad social.

## **INDUSTRIA AUTOMOTRIZ**

Toyota, ha sabido aprovechar el poder del conocimiento tácito para dar a conocer su posición de liderazgo. Este conocimiento el cual es difícil de identificar y transmitir de



manera explícita, se ha transmitido de generación en generación a través de la enseñanza y la experiencia práctica. Gracias a esta transmisión de saberes Toyota ha logrado desarrollar un profundo conocimiento de sus procesos y productos, lo que le ha permitido alcanzar altos estándares de calidad y eficiencia.

La decisión de Toyota de compartir este conocimiento tácito de manera sistemática ha sido fundamental para su éxito. Al fomentar la colaboración y el aprendizaje entre los empleados, la empresa ha logrado crear una cultura de mejora continua en la que todos los miembros de la organización contribuyen a encontrar soluciones innovadoras. Esta práctica ha permitido a Toyota mantener una ventaja competitiva en un mercado cada vez más globalizado y competitivo, donde la capacidad de adaptarse a los cambios es esencial.

A medida que la industria automotriz se transforma digitalmente, Toyota se encuentra en una posición privilegiada para aprovechar las nuevas tecnologías. Sin embargo, la empresa es consciente de la importancia de preservar su legado y su cultura organizacional. Por ello, Toyota está combinando sus métodos tradicionales de gestión del conocimiento con las últimas herramientas digitales para crear una organización más ágil y eficiente. Al integrar el conocimiento tácito con los datos y la tecnología, Toyota podrá seguir innovando y ofreciendo productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes en un futuro cada vez más conectado

### **INTERNATIONAL BUSINESS MACHINE (IBM)**

Es una de las empresas tecnológicas más grandes y antiguas del mundo. Fundada en 1911, ha sido pionera en numerosos avances tecnológicos que han moldeado la era digital. Desde sus inicios, ha estado a la vanguardia de la innovación, desarrollando sistemas informáticos, software y hardware que han revolucionado industrias como la banca, la salud y la ciencia. Hoy en día, es reconocida por su amplia gama de productos y servicios, que incluyen

inteligencia artificial, computación en la nube, análisis de datos y ciberseguridad. La compañía se ha adaptado a los cambios constantes del mercado tecnológico, manteniendo su posición como líder en la industria.

IBM es mucho más que una simple empresa de tecnología. A lo largo de su historia, ha sido un motor de progreso y ha contribuido significativamente al desarrollo de la sociedad. Sus investigaciones han dado lugar a avances fundamentales en campos como la física cuántica y la nanotecnología. Además, ha demostrado un fuerte compromiso con la responsabilidad social corporativa, promoviendo la diversidad, la inclusión y la sostenibilidad. En resumen, es una empresa que ha dejado una huella imborrable en la historia de la tecnología y que continúa siendo una fuerza impulsora en la innovación y el progreso.

## **SECTOR TECNOLÓGICO**

IBM ha sido pionera en el desarrollo de sistemas informáticos. La compañía fue una de las primeras en construir computadoras mainframe, que hicieron parte del comienzo de la era de la computación a gran escala. Estos sistemas permitieron a las empresas procesar grandes cantidades de datos de manera eficiente, revolucionando industrias como la banca, la ciencia y la manufactura.

Además de su expertise en hardware y software, IBM es reconocida mundialmente por sus servicios de consultoría. La compañía ofrece una amplia gama de servicios, desde la estrategia empresarial hasta la implementación de soluciones tecnológicas personalizadas. Los consultores de IBM ayudan a las organizaciones a aprovechar al máximo las tecnologías de la información para mejorar su eficiencia, productividad y competitividad.

## **MARCO TEÓRICO.**

### **DEFINICIÓN DE CONOCIMIENTO**

El conocimiento suele definirse como una “creencia personal justificada”. Existen muchas taxonomías que especifican varios tipos de conocimiento. La distinción más fundamental es entre conocimiento “tácito” y “explícito”. El conocimiento tácito habita en las mentes de las personas y es (según la interpretación que se haga de la definición de Polanyi (1966) imposible o difícil de articular. La mayor parte del conocimiento es inicialmente de naturaleza tácita; se desarrolla laboriosamente durante un largo período de tiempo a través de ensayo y error, y se infrutilizan porque “la organización no sabe lo que sabe” (O’Dell y Grayson, 1998, pág. 154). Parte del conocimiento está integrado en los procesos, actividades y relaciones empresariales que se han creado con el tiempo mediante la implementación de una serie continua de mejoras.

En la actualidad las organizaciones buscan siempre incrementar su capital intelectual a través de la gestión del conocimiento, un proceso que abarca desde la generación de nuevas ideas hasta la preservación de la sabiduría que se ha venido acumulando en el paso del tiempo. Si bien el conocimiento explícito es importante, el conocimiento tácito, arraigado en la experiencia y difícil de codificar, es fundamental para la ventaja competitiva. Aunque ambos tipos se complementan, el conocimiento tácito, al ser más personal y contextualizado, es más difícil de replicar y constituye una fuente de ventaja competitiva más sostenible.

### **CATEGORÍAS DEL CONOCIMIENTO**

El conocimiento organizacional se clasifica en dos categorías:

- Conocimiento Explícito: Fácilmente codificable y transmisible en lenguaje formal y sistemático.
- Conocimiento Tácito: Personal, difícil de formalizar y comunicar. Incluye intuiciones, experiencias y habilidades profundamente arraigadas.

La distinción entre estos tipos de conocimiento, propuesta por (Polany 1930) y posteriormente desarrollada por (Nonaka & Takeuchi 1995), es fundamental para comprender los desafíos únicos en la gestión del conocimiento tácito.

Para profundizar en este marco teórico nos enfocaremos en el aprendizaje organizacional y el capital intelectual. Tomando como referencia el modelo SECI como un marco para comprender cómo las organizaciones generan nuevo conocimiento. Este modelo describe un proceso cíclico en el que el conocimiento tácito (experiencias, habilidades) y el conocimiento explícito (documentos, datos) interactúan y se transforman mutuamente. A través de la socialización, externalización, combinación e internalización, las organizaciones pueden capturar, compartir y aplicar el conocimiento de manera efectiva, fomentando así la innovación y el aprendizaje continuo.

### **MODELO SECI**

El modelo SECI, desarrollado por (Ikujiro,N;1998), es una herramienta fundamental para comprender cómo se crea y comparte el conocimiento dentro de las organizaciones. Este modelo propone que el conocimiento se mueve entre dos estados: el conocimiento tácito, que es personal y difícil de articular (como habilidades o intuiciones), y el conocimiento explícito, que es formal y fácil de transmitir (como documentos o datos). El modelo SECI describe cuatro procesos de conversión del conocimiento:

- **Socialización:** Es el proceso de compartir conocimiento tácito a través de la experiencia compartida, la observación y la imitación. Por ejemplo, un aprendiz observa a un maestro artesano y adquiere sus habilidades a través de la práctica.
- **Externalización:** Consiste en convertir el conocimiento tácito en explícito, utilizando herramientas como metáforas, analogías o modelos. Un ejemplo sería cuando un científico desarrolla una teoría a partir de sus observaciones y experimentos.
- **Combinación:** Implica la integración de diferentes piezas de conocimiento explícito para crear nuevo conocimiento. Esto puede ocurrir al combinar información de diversas fuentes, como bases de datos o documentos.
- **Internalización:** Es el proceso inverso a la externalización, donde el conocimiento explícito se convierte en conocimiento tácito a través de la experiencia personal. Por ejemplo, un estudiante aplica los conocimientos teóricos aprendidos en un libro a un proyecto práctico.
- **FIGURA 1:**

## El Modelo SECI

Proceso de Generación de Conocimiento.  
Nonaka y Takeuchi - 1994 INN(Y)ENTOR



(Fuente: Goldman, D., & Goldman, D. (2024, 6 septiembre). *El Conocimiento Tácito – introducción - Mentoría en Innovación. Mentoría en Innovación - InnMentor.* <https://www.innmentor.com/2013/02/25/el-conocimiento-tacito-introduccion/> )

La anterior gráfica nos permite comprender el proceso por el cual según este modelo se comparte y adquiere el conocimiento para convertirlo de tácito a explícito donde se nace de un conocimiento tácito que se socializa o comparte y al exteriorizarse utilizando herramientas como metáforas, analogías o modelos se lleva el conocimiento tácito a ser explícito y de ahí en la etapa de combinación al combinar este conocimiento obtenido con otras fuentes de conocimiento explícito se complementa y mejora el conocimiento para después ser internalizado y apropiado de forma única en cada individuo haciendo que se vuelva a crear el ciclo.

El modelo SECI es valioso porque ayuda a las organizaciones a:

- Fomentar la innovación: Al facilitar la creación de nuevo conocimiento a partir de la interacción entre el conocimiento tácito y explícito.
- Mejorar la comunicación: Al proporcionar un marco para compartir conocimientos de manera más efectiva.
- Aumentar la capacidad de aprendizaje: Al promover la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos.
- Construir una cultura del conocimiento: Al crear un ambiente donde el conocimiento se valora y se comparte.

Por otro lado, el capital intelectual, un concepto clave en la gestión empresarial moderna, se refiere a los activos intangibles que generan valor para una organización. Este capital

incluye el conocimiento y las habilidades de los empleados, los sistemas y procesos internos, así como las relaciones que la empresa establece con sus clientes, proveedores y demás actores relevantes.

## **TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO TÁCITO**

La transmisión de conocimiento tácito, especialmente cuando es altamente especializado y arraigado en contextos específicos, representa un desafío significativo para las organizaciones. Factores como la cultura organizacional y la estructura interna pueden dificultar este proceso. Aunque se reconoce la importancia de la transferencia de conocimiento tácito para la ventaja competitiva, aún se requiere más investigación para identificar los factores que facilitan y obstaculizan esta transferencia.

El concepto de "organizaciones que aprenden" de (Senge 1990) plantea que las empresas pueden superar los desafíos y adaptarse a los cambios del entorno si fomentan el aprendizaje a todos los niveles. (Senge 1990) identificó cinco disciplinas fundamentales para lograr esto: el dominio personal (desarrollo individual), los modelos mentales (creencias y supuestos), la visión compartida (objetivos comunes), el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico (comprensión de las interconexiones entre los diferentes elementos de la organización).

En su obra seminal, Peter Senge (1990) introdujo el concepto de "organizaciones que aprenden", postulando que las empresas pueden alcanzar un desempeño superior y una mayor adaptabilidad si cultivan una cultura de aprendizaje continuo a todos los niveles. Senge argumenta que, al fomentar el desarrollo individual, desafiar los supuestos preconcebidos, construir una visión compartida y promover el trabajo en equipo, las organizaciones pueden generar un conocimiento colectivo que les permita enfrentar los desafíos de un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante. El pensamiento sistémico, como disciplina

integradora, permite a las organizaciones comprender las interrelaciones entre sus diferentes componentes y actuar de manera más estratégica y alineada con sus objetivos.

La aplicación de las cinco disciplinas de Senge puede traer consigo numerosos beneficios para las organizaciones. Entre ellos, se destaca la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, la mejora de la calidad de los productos y servicios, el aumento de la innovación y la creatividad, y la mejora de la satisfacción de los empleados y los clientes. Al fomentar una cultura de aprendizaje continuo, las organizaciones pueden generar un capital intelectual invaluable que les permita mantener una ventaja competitiva a largo plazo. Además, las organizaciones que aprenden son más resilientes ante las crisis, ya que cuentan con las herramientas y la mentalidad necesarias para superar los desafíos y emerger fortalecidas.

## **BARRERAS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Existen varios obstáculos que pueden impedir una gestión efectiva del conocimiento

- Cultura organizacional que no fomenta el intercambio de conocimientos
- Falta de tiempo y recursos dedicados a actividades de gestión del conocimiento
- Resistencia al cambio
- Silos de información y falta de integración entre departamentos
- Tecnologías para la Gestión del Conocimiento

La medición del éxito en la gestión del conocimiento es compleja pero esencial:

- Balanced Scorecard adaptado a la gestión del conocimiento
- ROI del conocimiento



- Índices de capital intelectual
- Evaluación de la calidad y uso del compartido

El conocimiento ha sido objeto de análisis desde múltiples perspectivas académicas, con un interés especial en su rol dentro de las organizaciones. Las investigaciones han destacado la importancia del conocimiento como un recurso estratégico y han explorado cómo se crea, comparte y utiliza dentro de las empresas. Si bien existe consenso sobre la relevancia del conocimiento organizacional, las perspectivas sobre su naturaleza y origen varían. Algunos autores enfatizan la importancia del conocimiento individual, mientras que otros subrayan el papel de las interacciones sociales y la historia de la organización.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

En la obra de Edgar Schein (2010) “organizational culture and leadership” expresa como la cultura organizacional es un constructo social complejo y dinámico que conforma la identidad de una organización. Se manifiesta en un conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por sus miembros. Esta cultura, lejos de ser estática, se encuentra en constante evolución, influenciada por factores internos como el liderazgo, la estructura organizacional y los procesos de socialización, así como por factores externos como el entorno competitivo, los cambios tecnológicos y las tendencias sociales. Al ser una construcción social, la cultura organizacional es subjetiva y se interpreta de manera diferente por cada individuo, lo que la convierte en un fenómeno rico y multifacético.

La cultura organizacional es fundamental para gestionar de manera efectiva una organización, esta misma puede ser una ventaja competitiva, ya que influye en el desempeño de los empleados, la satisfacción del cliente y la capacidad de adaptación al cambio. Sin embargo, una cultura organizacional disfuncional puede obstaculizar el logro de los objetivos

organizacionales. Por ello, es importante que las organizaciones sean conscientes de su cultura y trabajen activamente para desarrollarla y fortalecerla. Esto implica identificar los valores y creencias fundamentales, fomentar la comunicación abierta y el diálogo, diseñando programas de desarrollo que promuevan la alineación de los empleados con la cultura organizacional.

Para concluir, es un activo intangible que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa. Una cultura fuerte, arraigada a un liderazgo efectivo alineada con la estrategia organizacional puede impulsar la innovación, mejorar el compromiso de los empleados, fortalecer la reputación de la marca y, en última instancia, aumentar la rentabilidad. Las organizaciones que invierten en el desarrollo de una cultura positiva y saludable están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del futuro y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo. Sin embargo, es importante reconocer que construir una cultura organizacional deseada requiere un esfuerzo continuo y la participación de todos los miembros de la organización.

### **DEFINICIONES DE ESTRATEGIAS.**

La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una Organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. (Peña, 2014),

El término estrategia define la acción que se puede emprender en beneficio de dar diseño, esquema, fase o etapa algún proceso (Salinero, 2015)

El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo las metas en el corto, mediano y largo plazo” (Castaño, 2018)

## **METODOLOGÍA**

La metodología de nuestra investigación va a ser un modelo exploratorio descriptivo, con un tipo de alcance descriptivo que propone (Hernandez Sampieri 2014); se busca describir y analizar a partir de los casos de IBM y TOYOTA los modelos de gestión del conocimiento tácito utilizados por estos, al centrarnos en una investigación descriptiva en estos casos de estudio se explorará sus modelos de gestión de conocimiento intangible, identificando sus particularidades, su complejidad y cómo estas se adaptan a cada organización; aunque, no se busca establecer relaciones causales entre variables, esta investigación permitirá generar nuevos conocimientos o teorías que aporten al desarrollo del área en aspectos teóricos.

En la recolección de información nos basaremos en la revisión a profundidad de fuentes de información certificable como Google scholar, scielo, y externas relacionadas con la gestión del conocimiento tácito, además de, su rendimiento e innovación en ámbitos organizacionales más específicamente IBM y TOYOTA; tomaremos en cuenta las publicaciones corporativas además de los sitios web de ambas compañías identificando los modelos de gestión del conocimiento tácito implementados.

## PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

### INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES (IBM)

Es la compañía de tecnología y consultorías más grande del mundo, ellos se definen como un asociado de confianza para los clientes que ofrece un impacto significativo con mayor rapidez.

IBM es una de las organizaciones pioneras en reconocer la importancia del conocimiento tácito y para capturarlo ha creado varias estrategias que además de aprovechar este conocimiento buscan compartirlo, por esta razón ha invertido bastante en el desarrollo tecnológico que genere herramientas que faciliten la gestión del conocimiento permitiendo capturar el conocimiento tácito de expertos y compartirlo de la mejor manera.

Una de las razones por la cual IBM ha tenido tanto éxito en la gestión del conocimiento tácito es que ha propiciado una **cultura de aprendizaje continuo** lo que ha hecho que sus trabajadores estén en búsqueda constante de aprender y compartir su conocimiento con los demás. Para gestionar dicho conocimiento la compañía se apoya en sistemas de gestión del conocimiento.

*“Un sistema de gestión del conocimiento (KMS, por sus siglas en inglés) potencia el conocimiento colectivo de la organización, lo cual favorece la eficiencia operativa. Estos sistemas están respaldados por el uso de una base de conocimiento y suelen ser clave para el éxito de la gestión del conocimiento, ya que proporcionan una ubicación centralizada para almacenar información y acceder a ella fácilmente.”*

***Tomado de: ibm.com***

La utilización de los sistemas de gestión del conocimiento han sido gran apoyo a las estrategias de gestión del conocimiento y a la absorción de la cultura de aprendizaje de IBM para sus empleados. Los sistemas de gestión del conocimiento efectivo acostumbran a recorrer los siguientes pasos:

1. *Creación de conocimiento: durante este paso, las organizaciones identifican y documentan cualquier conocimiento existente o nuevo que quieran hacer circular en la compañía.*
2. *Almacenamiento de conocimiento: durante esta etapa, se suele utilizar un sistema de tecnología de la información para alojar conocimiento organizativo para su distribución. Es posible que la información deba formatearse de una manera determinada para cumplir con los requisitos de ese repositorio.*
3. *Intercambio de conocimientos: en esta etapa final, los procesos para compartir conocimientos se comunican ampliamente en toda la organización. La velocidad a la que se difunde la información variará en función de la cultura organizacional. Las empresas que fomenten y recompensen este comportamiento tendrán, sin duda, una ventaja competitiva frente a otras de su sector. Tomado de: **IBM.COM***

Es por eso por lo que estos sistemas se vuelven parte de las estrategias de gestión del conocimiento que tiene IBM como herramientas que ayudarán al debido cumplimiento de los objetivos de dichas estrategias, para la compañía la incorporación de estas es una de las claves de su gran éxito.

*“Las empresas con una estrategia de gestión del conocimiento logran resultados más rápidamente, ya que cuanto mayor es el aprendizaje y la colaboración entre los miembros del equipo, más fácil resulta tomar decisiones rápidas en toda la empresa.*

*También agiliza más procesos organizativos, como formación e incorporación, que finalmente se traduce en una mayor satisfacción del empleado y retención de plantilla.” Tomado de: **ibm.com***

La estrategia ligada a la cultura organizacional pensada para el aprovechamiento del conocimiento puede ser una fuente de numerosas ventajas competitivas por las cuales IBM ha estado dispuesto a apostar invirtiendo mucho trabajo y capital algunas de las ventajas que pueden tener las empresas son las siguientes:

**Identificación de carencias de conocimientos:** cuando los equipos crean documentación relevante sobre el conocimiento implícito o tácito o consolidan el conocimiento explícito, pueden revelar carencias en las competencias principales entre los equipos. Esto brinda información valiosa al equipo directivo para formar nuevas estructuras organizativas o contratar recursos adicionales.

**Tomar decisiones mejor informadas:** los sistemas de gestión del conocimiento proporcionan conocimientos a personas y departamentos. Al mejorar la accesibilidad al conocimiento actual e histórico de la empresa, sus equipos pueden mejorar sus competencias y tomar decisiones más inteligentes en consonancia con los objetivos de la empresa.

**Conservar el conocimiento de la empresa:** si sus empleados más expertos se fueran mañana, ¿qué haría su empresa? Una buena práctica de gestión del conocimiento interno permite a las empresas crear una memoria organizativa. Dé acceso al conocimiento que poseen sus empleados más veteranos y otros expertos a todo su equipo.

**Eficiencia operativa:** los sistemas de gestión del conocimiento crean un punto de búsqueda al que acuden los trabajadores del conocimiento para encontrar

*información relevante más rápidamente. Esto, a su vez, reduce la cantidad de tiempo destinado a investigar, agiliza la toma de decisiones y habilita un ahorro de costes a través de la eficiencia operativa. Aumentar la productividad no solo ahorra tiempo, sino que también reduce costes.*

**Mayor colaboración y comunicación:** *los sistemas de gestión del conocimiento y las culturas organizativas trabajan conjuntamente para generar confianza entre los miembros del equipo. Estos sistemas de información brindan más transparencia entre los trabajadores y favorecen un entorno de comprensión y alineación en torno a objetivos comunes. El liderazgo comprometido y la comunicación abierta favorecen un entorno para que los equipos adopten la innovación y aporten sus comentarios.*

*Seguridad de datos: los sistemas de gestión de datos permiten a las organizaciones personalizar el control de permisos, el control de audiencias y el nivel de seguridad de los documentos para asegurar que la información se comparta solo en los canales correctos o con las personas seleccionadas. Brinde a sus empleados un acceso autónomo al conocimiento de manera segura y con confianza.” Tomado de: **ibm.com***

## **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO DE IBM**

IBM sabe que el componente humano es el que determina el éxito en la gestión del conocimiento en las organizaciones es por esto por lo que sus estrategias se centran en gran parte en este componente, las dos principales estrategias involucradas en la gestión del conocimiento son su cultura organizacional y las comunidades prácticas de estas se desprenden los diferentes SGC que utilizan para cumplir con los objetivos de las mencionadas estrategias.

## CULTURA ORGANIZACIONAL EN IBM

IBM tiene una cultura organizacional basada en el aprendizaje está pensada desde sus líderes quienes fomentan el aprendizaje continuo.

*Los gerentes pueden crear organizaciones de aprendizaje recompensando y fomentando comportamientos de intercambio de conocimientos entre sus equipos. Este tipo de liderazgo establece el trabajo de base para que los equipos confíen entre ellos y se comuniquen más abiertamente para lograr resultados empresariales.*

***Tomado de IBM.COM***

Precisamente IBM es conocido por crear capital intelectual, su personal está capacitándose constantemente para estar a la vanguardia aumentar sus habilidades y conocimientos, apoyados de sistemas de e-learning, el uso de la intranet que es una de la herramientas que facilita la comunicación entre los colaboradores, otra herramienta que es utilizada como un sistema de gestión del conocimiento y es fortalecida precisamente por la cultura colaborativa y de aprendizaje de la organización es blue pages un directorio interno de la organización el cual pueden utilizar los colaboradores para contactarse con otros colaboradores y hacer **preguntas sobre temas que quizás otro especialista pueda resolver.**

## COMUNIDADES PRÁCTICAS

*Comunidades de práctica: los centros de excelencia en disciplinas específicas proporcionan a los empleados un foro para formular preguntas, lo que facilita el aprendizaje y la transferencia del conocimiento. De esta forma, las organizaciones*



*aumentan el número de expertos en la materia en un área determinada de la compañía, reduciendo la dependencia de personas específicas para ejecutar determinadas tareas. Tomado de IBM.com*

En este tipo de estrategias es fundamental identificar a los expertos en las distintas áreas para que sirvan de referente y puedan compartir su conocimiento estos expertos reciben además información de otros expertos en otras áreas aumentando así el trabajo colaborativo. La organización en estos momentos aprovecha al máximo los grupos de comunidades práctica y los une con la utilización de la IA en la actualidad tienen un sistema llamado IBM garage que lo que hace es;

*IBM Garage ayuda a reducir los riesgos de la transformación, al tiempo que aumenta rápidamente el impacto a través de su modelo de colaboración, centrado en la generación de valor. IBM Garage alinea el trabajo con sus mayores impulsores de valor; realiza un seguimiento transparente de ese valor a medida que se materializa en cada etapa del programa y escala las nuevas formas de trabajar al reunir lo mejor del Design Thinking empresarial, el desarrollo Agile y las prácticas DevSecOps, aceleradas por herramientas de IA generativa de IBM y sus partners. Tomado de IBM.com*

*IBM Garage integra las tecnologías, los métodos y las prácticas, así como la experiencia humana, para identificar, rastrear y obtener valor de negocio en cada etapa del cambio empresarial, convirtiendo rápidamente las ideas en resultados medibles y significativos. Tomado de IBM.com*

La integración de la tecnología a estas comunidades prácticas maximiza y facilita la obtención de resultados y la transmisión de los saberes de las personas, ejemplo de los

resultados de estas es watson es una IA que Evidencia décadas de recopilación de conocimiento en sistema de procesamiento de información y aprendizaje automático esta procesar el lenguaje natural y permite al usuario comunicarse con la máquina la cual comprende y recibe las órdenes y ofrecen soluciones que se pidan.

## **TOYOTA**

### **ESTRATEGIA “GENCHI GENBUTSU”**

La compañía de Toyota maneja diversas estrategias en base al conocimiento tácito, uno de las estrategias que maneja la compañía es el término “Genchi Genbutsu” que traduce “ve y observa por ti mismo”, este término fue utilizado entre los años 1930 al 1940 a principios de la creación de Toyota, el ingeniero Taiichi Ohno el cual se le atribuye la creación del modelo de producción Toyota Production System (TPS) el cual consiste en un sistema de producción en base a lo que es solicitado, garantizado una productividad continua, mayor calidad y mejoramiento de procesos.

Esta estrategia permitió que Toyota le brindara una opción a los colaboradores de que puedan compartir y ampliar su panorama no solo para que observen los problemas que puedan ocurrir, aplicando el término “Genchi Genbutsu” sino, que tengan la potestad de trabajar y liderar bajo sus hechos y no se tengan en cuenta opiniones de terceros.

El proceso de la gestión del conocimiento es una de las etapas primordiales para el crecimiento de esta, para el caso de Toyota se enfocó en el conocimiento y el talento de los colaboradores, la finalidad siempre se basa en expandir conocimientos en múltiples procesos y mejorar la productividad en la empresa, esta es la esencia que ha permitido a Toyota tener un gran rendimiento y crecimiento en el transcurso de los años,

*“Por lo menos noventa por ciento de lo que consideramos talento en la vida de empleados de la empresa es en realidad aprendido a través del esfuerzo y de la práctica repetida. Esta es Solución de Problema Personas y Proveedores (Respecto, Desafío y Crecimiento) Sección II Proceso (Eliminación de desperdicio) Sección I Filosofía (Pensamiento a Largo Plazo) 5 la esencia del éxito de Toyota” (Liker J. & Meier, D., 2008, pg.5)*

### **ESTRATEGIA “SENPai - KOHAI”**

El concepto “Senpai” traduce “compañero más antiguo” y “Kohai” traduce “compañero más nuevo” el término no se implementó específicamente por ellos, el concepto se empezó a utilizar cuando el ingeniero Taiichi Ohno utilizó el sistema Toyota Production System (TPS), con la finalidad de que el aprendizaje fuera continuo y que cada colaborador tuviera conocimiento no solo de lo que haría, sino, que pudieran observar que formas pueden aplicar para agilizar los procesos, aplicando tanto conocimientos nuevos para los Kohai y los Senpai, fomentando una generación más activa con nuevas ideas y brindando una comunicación asertiva y productiva.

La estrategia del “Senpai - Kohai” es implementada en muchas compañías en Japón, Toyota al ser una empresa muy tradicional encontró la forma de manejar el conocimiento tácito a su favor, recordando que el conocimiento es difícil de verbalizar o transmitir, se adquiere a través de las experiencias.

La jerarquía y liderazgo que aplica el “Senpai” no solo se expresara en los procesos que manejara el “Kohai” sino, que le expresara o transmitirá el “saber cómo”, se generara una forma de comunicación más fácil para poder realizar sus procesos, aprender sus trucos, ventajas, entre otros, y aunque es bien sabido que es complicado documentar los procesos en

los manuales o diarios, sigue siendo la forma más óptima y vital para generar el desempeño buscado, en cada enseñanza se busca observar cómo el “Sempai” se maneja en situaciones de alta complejidad, como bajo presión realiza la toma de decisiones en diferentes tipos de situaciones, por medio de la observación el “Kohai” aprenderá de forma más práctica de lo que sería una explicación verbal.

### **ESTRATEGIA “KAIZEN”**

El concepto “Kaizen” es un término que está muy relacionado con los términos “Senpai - Kohai” el cual traduce “trabajo continuo” esta estrategia requiere de un equipo calificado para poder instruir a las nuevas generaciones brindándoles una instrucción más práctica.

El método “Kaizen” se ha manejado en múltiples empresas a nivel mundial, el caso de Toyota al ser una compañía muy tradicional ha permitido manejar sus procesos de formas continuas sin afectar los resultados, esto incluyendo su calidez y mejora en tiempos de producción, esta ventaja permite que Toyota tenga un espacio abierto a un cambio continuo.

*“Para Ohno (1978: 42), el fundador del Sistema de Producción Toyota la mejora continua o Kaizen se entendía como que "la mejora tiene dos vertientes principales: es eterna e infinita". Esto reafirma que el Kaizen no es un programa de mejora aislado, sino que por el contrario es considerado en dicha organización como un elemento filosófico de su modelo de negocio (el Toyota Way 2001) (Osono et al. 2008)”.*

## **ESTRATEGIA “YOKOTEN”**

El término “Yokoten” traduce “conocimiento horizontal” esta metodología se amplía en el aprendizaje conjunto entre áreas, plantas o departamentos permitiendo no solo documentar los procesos de forma escrita sino, abrir un espacio práctico en los diferentes procesos que maneja la compañía y lo más importantes en sus plantas de producción.

La estrategia “Yokoten” no solo busca las soluciones al momento sino, maximizar las mejoras y el desarrollo en cualquier área o planta de la compañía, el método es utilizado en cualquier problema que se presente pero su ideal no es que el conocimiento del problema o la solución queden aislados, Toyota busca ampliar el conocimiento utilizando Yokoten para que el aprendizaje tanto de las nuevas generaciones como las anteriores puedan buscar una solución más efectiva para los problemas actuales y futuros manteniendo su mejora continua.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS:**

En cuanto a los resultados encontrados en el presente documento se hacen visibles los distintos enfoques y estrategias de conocimiento tácito de las empresas International Business Machines (IBM) y Toyota, en los cuales se denotan la cultura y la filosofía empresarial. Toyota con sus raíces japonesas ha creado un sistema integrado basado en la transmisión y recepción de conocimiento más individual y vivencial.

Sus cuatro estrategias principales crean un ecosistema de interconexiones de las áreas o niveles que prioriza el aprendizaje directo y las observaciones personales. La estrategia “Genchi Genbutsu” que traduce “ve y observa por ti mismo” refleja el compromiso de la organización con un aprendizaje práctico diario, este enfoque se complementa con el sistema de “Senpai-Kohai” en el cual el conocimiento se transfiere en las relaciones de

“mentor-aprendiz”, la integración de estos dos sistemas conlleva a que el conocimiento tácito el cual suele ser difícil de documentar pero fundamental para llegar a la excelencia operativa, se transmita de forma efectiva entre distintas generaciones de trabajadores.

El sistema “Kaizen” el cual traduce “mejora continua”, en la empresa Toyota hace las veces de catalizador para la creación y perfeccionamiento constante del conocimiento organizacional, al estimular e impulsar la participación de todos los colaboradores en los procesos de mejora, el ambiente que crea Toyota permite que el conocimiento tácito no solo se transmita, sino que también evolucione y se perfeccione constantemente.

La estrategia “Yokoten” cierra este ciclo reuniendo cada uno de los pasos mencionados anteriormente para que el conocimiento se comparta horizontalmente a través de la compañía y se absorban las prácticas para posteriormente adherirlas al hacer diario de los colaboradores y que de esta forma puedan solucionar aquellos imprevistos o problemas que puedan ocurrir dentro de la operación de la organización.

Por otro lado, IBM internalizó un enfoque mucho más elaborado y tecnológicamente orientado hacia la gestión del conocimiento tácito, desde su misma cultura organizacional está creada para fomentar la innovación y el intercambio de conocimientos a una escala global. A diferencia del enfoque más personal que Toyota, IBM hace uso de comunidades prácticas como su principal herramienta para transmitir el conocimiento tácito, para ello crea espacios virtuales y físicos en los cuales expertos comparten sus experiencias y conocimientos.

En los espacios de charlas prácticas se utilizan herramientas como sería la Inteligencia Artificial o el IBM Garage el cual permite integrar las tecnologías, métodos y prácticas como

la experiencia humana para identificar, rastrear y encontrar las ideas y resultados medibles que benefician a la compañía.

Al comparar las estrategias y métodos de ambas organizaciones se pueden encontrar debilidades y fortalezas que las distinguen.

El sistema de Toyota es extremadamente efectivo en la transferencia de conocimiento y la preservación de su filosofía y cultura corporativa, no obstante, puede encontrarse con desafíos en cuanto a la practicidad de compartir el conocimiento haciendo una transmisión lenta y poco escalable. Por otra parte, IBM maneja una difusión de la información de mayor amplitud y velocidad en la cual el conocimiento es transmitido a nivel global, aunque esto pueda conllevar a sacrificar algunos procesos que profundizan la absorción del conocimiento que se logra con la integración personal directa.

Se resalta como ambas compañías desarrollaron sus sistemas de gestión de conocimiento adaptados a sus culturas corporativas y las necesidades de sus operaciones. mientras IBM opta por un modelo que prioriza el alcance y escalabilidad, Toyota prioriza la profundidad y la personalización, ambos modelos resultan ser efectivos bajo sus contextos creando así una interpretación de que no existe un único enfoque que sea correcto para la gestión del conocimiento tácito, puede decirse que el éxito de dicha gestión depende de la afinidad de la estrategia escogida con la cultura de la organización.

## **CONCLUSIÓN:**

En respuesta a la problemática planteada en la presente monografía, concluimos que las estrategias implementadas por Toyota e IBM además de ser efectivas se encuentran profundamente influenciadas por su cultura organizacional y al sector que pertenecen, bajo su perspectiva de cómo el conocimiento es un generador de valor; a continuación, expondremos las principales conclusiones que encontramos sobre el tema de estudio:

### **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TÁCITO EN TOYOTA**

El enfoque que utiliza la compañía Toyota se centra en la interacción humana y los métodos tradicionales. Su gestión se apoya en un modelo de creación de entornos operativos que promueve la observación, la imitación y un aprendizaje práctico, una de las herramientas fundamentales es el (Senpai - Kohai) el cual traduce “compañero más antiguo”, este permite que el aprendizaje sea más continuo teniendo conocimiento no solo de lo que debe realizar sino, tenga ideas para mejorar los procesos; este enfoque fomenta la interacción entre individuos e internalización del conocimiento tácito a través del contacto personal y las prácticas compartidas, llevando a las organizaciones a la mejora continua (Kaizen). Esta ideología de Toyota aplicada en sus estrategias le permite ser una compañía reconocida por su calidez y su competitividad global.

### **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TÁCITO EN IBM**

IBM por su parte maneja un enfoque fundamentado en tecnologías y las redes globales para gestionar el conocimiento tácito, haciendo uso de plataformas digitales y diferentes herramientas de colaboración en línea que permiten la fácil transmisión del conocimiento entre sus comunidades prácticas superando así las fronteras físicas y culturales. Entre sus



estrategias más importantes están los repositorios digitales y los programas de mentoría los cuales hacen más completo este enfoque ya que logran documentar el conocimiento tácito y de esta forma este se comparte y adapte continuamente en sus equipos globales.

El efecto que han creado estas estrategias es que IBM logre innovar constantemente en el desarrollo de soluciones tecnológicas, esto mejora la toma de decisiones y la posición como líder del sector de la tecnología y la información.

Se logra la revisión de fuentes secundarias relacionadas a la gestión del conocimiento tácito las cuales permiten crear un marco teórico que sustente el análisis dado al estudio de los casos de Toyota e IBM y cómo y cuáles estrategias permiten gestionar el conocimiento tácito y de qué forma estas impactan en estas organizaciones. Esto se relaciona directamente a los objetivos propuestos en la presente monografía, en especial al segundo objetivo ya que nos brinda herramientas que nos permiten realizar dicho análisis de forma más concienzuda y estructurada.

Como conclusión general podemos decir que tanto Toyota como IBM han implementado estrategias efectivas frente a la gestión del conocimiento tácito, dicha gestión presenta muchos retos por su naturaleza implícita y no estructurada, estas compañías independientemente de sus enfoques comerciales y culturas organizacionales logran incorporar el conocimiento tácito de forma beneficiosa para su crecimiento e innovación. En el caso de Toyota basa esta gestión en un entorno tradicional y la interacción personal directa y por otro lado IBM fundamenta esta gestión en la tecnología y las redes globales de conocimiento. El comprender la dicotomía que dista a estas estrategias nos puede llevar a entender las implicaciones que pueden tener en otras organizaciones adoptar estrategias similares de gestión del conocimiento tácito.

**TABLA 1: CRONOGRAMA**

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES                                                                                                                                      | SEPTIEMBRE |   |   |   | OCTUBRE |   |   |   | NOVIEMBRE |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|
|                                                                                                                                                                | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 |
| Identificar las estrategias claves de gestion del conocimiento tacito en las organizaciones IBM y TOYOTA , con el fin de conocer su impacto en la organización |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |
| Revisar fuentes secundarias relacionadas a la gestion del conocimiento tacito y a la comunicación en la organizaciones                                         |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |
| Analizar estudios de caso de gestion de conocimiento en IBM y TOYOTA                                                                                           |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |
| Entrega de monografia a la Tutora para aprobacion del comité                                                                                                   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |
| Recepcion de documnto con cambios hechos por los jurado , se hacen las respectivas correcciones                                                                |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |
| Envio de monografia final , para ser sustentada y evaluada                                                                                                     |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |

Elaborado por el autor; (2024)

## BIBLIOGRAFÍA:

Guaderrama, A. I. M., & Arroyo, J. C. (s/f). *Conocimiento tácito: su transferencia dentro de la organización, como fuente de ventaja competitiva sostenible*. Uam.mx. Recuperado el 11 de septiembre de 2024, de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/download/155/137#:~:text=El%20conocimiento%20%C3%A1lcito%20es%20conocimiento,Liao%20y%20Hu%2C%202007>)

No title. (s/f). Edu.co. Recuperado el 11 de septiembre de 2024, de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/download/216/html/1516?inline=1](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/download/216/html/1516?inline=1)

King, W. R. (2009). Knowledge management and organizational learning. En *Knowledge Management and Organizational Learning* (pp. 3–13). Springer US.

(S/f-a). Edu.co. Recuperado el 11 de septiembre de 2024, de <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/29c98169-9b10-43e3-aaf3-3886a0d1596c/content>

Tanaka, N. (2008). *Creación del Conocimiento: la Gestión del Conocimiento en organizaciones japonesas como sistema de innovación*. <https://www.aacademica.org/000-096/669>

Javi Soriano. (2023, agosto 10). Conocimiento Tácito: qué es y cómo lo expresamos en nuestras vidas. Portal Psicología y Mente. <https://psicologiaymente.com/inteligencia/conocimiento-tacito>

(S/f-b). Edu.pe. Recuperado el 13 de septiembre de 2024, de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

(S/f-c). Wordpress.com. Recuperado el 13 de septiembre de 2024, de <https://masteradmon.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/la-organizacic3b3n-creador-a-del-conocimiento-pdf.pdf>

Savarese, M. (s/f). *Philosophica: Enciclopedia filosófica on line* — Voz: Michael Polanyi. Recuperado el 13 de septiembre de 2024, de <https://www.philosophica.info/voces/polanyi/Polanyi.html>

*Toyota Production System: Información completa*. (s. f.). Toyota Material Handling. [https://toyota-forklifts.es/sobre-toyota/toyota-production-system/?\\_gl=1\\*1t17ohj\\*\\_ga\\*MTYxMzY5NzEzMS4xNzI3MTM5MDg5\\*\\_ga\\_393GCHVPN5\\*MTcyODk0MzY0Mi4yLjAuMTc](https://toyota-forklifts.es/sobre-toyota/toyota-production-system/?_gl=1*1t17ohj*_ga*MTYxMzY5NzEzMS4xNzI3MTM5MDg5*_ga_393GCHVPN5*MTcyODk0MzY0Mi4yLjAuMTc)

[yODk0MzY0My4wLjAuMA..\\*\\_ga\\_4R9EL54GDX\\*MTcyODk0MzY0Mi4yLjEuMTcyODk0MzY0MzY0My4wLjAuMA..\\*\\_gcl\\_au\\*MTA3NDM4NjkzLjE3Mjc5MzkwODk](https://www.toyota-forklifts.es/ir-al-origen-el-genchi-genbutsu)

Toyota Material Handling. (s/f). *Ir al Origen – el “Genchi Genbutsu”*. Toyota-forklifts.es. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de <https://blog.toyota-forklifts.es/ir-al-origen-el-genchi-genbutsu>

Activo), D. M. D. P. (2015). *APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE TOYOTA A UNA PYME*. <https://iapuco.org.ar/wp-content/uploads/2017/03/3.1.pdf>

Manuel Francisco Suárez Barraza, J. Á. M. D. (s/f). Encontrando al “Kaizen” un análisis teórico de la “mejora continua”. Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ISSN 1699-9495, No. 7 (jul-dic), 2008, págs. 285-311. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3117757>

de Investigación: Lean Manufacturing., C. L. (s/f). ANÁLISIS DE FACTORES COMPETITIVOS DESARROLLADOS AL INTERIOR DE TOYOTA MOTOR COMPANY- PARTE I: ORÍGENES Y ESTRATEGIA. Edu.co. Recuperado el 25 de octubre de 2024, de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/803/1/80472637-2011-1-II#:~:text=Dentro%20de%20la%20estrategia%20global,a%20los%20mercados%20del%20mundo>.

IBM Garage. (s. f.). <https://www.ibm.com/es-es/garage>

Publicado por ObservaRSE. (2017, 6 junio). *La comunicación interna en IBM: una herramienta de involucración y vinculación* | [observe.com](https://www.observe.com). <https://www.observe.com/2017/06/06/comunicacion-interna-en-ibm/>

Mulder, P. (2013). *Modelo de Cultura Organizacional (Schein)*. Recuperado [insertar la fecha] de Toolshero:

<https://www.toolshero.es/liderazgo/modelo-de-la-cultura-organizacional-por-edgar-schein/>