

EL DIAGNOSTICO DE CONOCIMIENTO, UN PRIMER PASO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Una experiencia en la Coordinación de Aseguramiento de Calidad de la Gerencia de
Desarrollo de Soluciones en Credibanco.

Yuliette Liliana Peña Baquero¹

Ana Cecilia Diez Gaviria²

RESUMEN

Este artículo es resultado de una investigación cualitativa con enfoque exploratorio evaluativo, realizado entre 2019 y 2020 en una organización de servicios, en el marco de un trabajo de grado del MBA de la Universidad Eafit. Se centra en el diagnóstico de conocimiento organizacional, que es uno de los procesos iniciales de la gestión de conocimiento. Dicho diagnóstico buscó definir los procesos de conocimiento organizacional que la Coordinación de Aseguramiento de Calidad en adelante CAC de la Gerencia de desarrollo de Credibanco Bogotá tiene acerca del proceso de certificación de datáfonos.

Con el propósito de comprender la dinámica del conocimiento organizacional en el proceso de certificación de versiones de datáfonos del equipo de la CAC, se logró, inicialmente analizar el conocimiento existente y el conocimiento faltante, luego evaluar el estado del conocimiento de la CAC, a través de la elaboración del inventario de conocimiento y de la identificación de brechas y flujos del conocimiento. Esto, mediante una auditoría de conocimiento en la CAC que permitió evidenciar las fortalezas desconocidas, al igual que las oportunidades de mejora en áreas en las que se esperaba un nivel de conocimiento más alto que el resultante.

Palabras clave: diagnóstico del conocimiento, auditoría del conocimiento, inventario del conocimiento, brechas del conocimiento, mapas del conocimiento, flujo del conocimiento

ABSTRACT

This article is the result of qualitative research with an exploratory evaluative approach, developed between 2019 and 2020 in a service organization, as part of an MBA degree project at

¹ Maestría en Administración de Negocios – MBA- ylpenab@eafit.edu.co, Universidad EAFIT, Bogotá Colombia.

² Doctorado en Administración, Grupo de Investigación Administración y Organizaciones, adiezga@eafit.edu.co, Universidad EAFIT, Medellín Colombia.

Eafit University. It focuses on the diagnostic of organizational knowledge, which is one of the initial processes of knowledge management. This diagnostic was developed around the organizational knowledge that the Quality Assurance Coordination (CAC) of Development Management of Credibanco in Bogotá, has about the process of certification of dataphones.

In order to understand the dynamics of organizational knowledge in the process of certifying versions of dataphones of the CAC team, we were able to initially analyze existing knowledge and missing knowledge, then evaluate the state of knowledge of the CAC, through the development of the knowledge inventory and the identification of gaps and knowledge flows. This was done through a knowledge audit in the CAC that made it possible to identify unknown strengths, as well as improvement opportunities in areas where a higher level of knowledge was expected

Keywords: knowledge diagnostic, knowledge audit, knowledge inventory, knowledge gaps, knowledge maps, knowledge flow

INTRODUCCIÓN

El diagnóstico de conocimiento organizacional es reconocido como uno de los principales procesos que, cimientan la gestión del conocimiento organizacional, sin embargo, pocas veces es valorado, reconocido y debidamente documentado, este ejercicio investigativo, se constituye en una oportunidad de mostrar un caso de aplicación de dicho proceso que puede contribuir tanto con las reflexiones académicas como con la práctica de gestión.

El ejercicio investigativo se llevó a cabo en la organización Credibanco, la cual tiene como una de sus principales actividades recibir, transmitir y procesar las transacciones de tarjetas bancarias que son recibidas en sus datáfonos³, por lo cual para la compañía es esencial que estos funcionen de manera óptima. Al año en la compañía se generan cuatro actualizaciones de las funcionalidades de los datáfonos, llamadas comúnmente versiones.

El área encargada de validar y certificar las versiones de los datáfonos antes de ser entregados a los comercios es la CAC, adscrita a la Gerencia de Desarrollo de Soluciones. La CAC

³ Un datáfono es un dispositivo que permite el cobro mediante tarjeta bancaria a los clientes que compran o consumen en un determinado establecimiento comercial.

es responsable verificar que los cambios desarrollados cumplan con el comportamiento esperado, así como el correcto funcionamiento de los servicios existentes, antes de ser desplegados en producción y sean visibles para los clientes finales.

El proceso de certificación se fundamenta en un conocimiento crítico, toda vez que, al no identificarse algún error en el momento de la certificación, podría conllevar a que los clientes prefieran el servicio de la competencia, incidiendo negativamente en el logro de los objetivos de la compañía, afectado por la reducción de un valor cercano al 30% de sus ingresos. En este sentido se evidencian, cuatro situaciones problemáticas que son abordadas en esta investigación: la alta rotación de personal, la inadecuada transferencia de conocimiento, la falta de procesos de inducción y formación y, la larga curva de aprendizaje.

Este artículo tiene los siguientes apartados: un marco conceptual, una descripción de la metodología, los resultados de la auditoría, y, por último, las conclusiones.

1. MARCO CONCEPTUAL

En las últimas décadas, el conocimiento organizacional cada vez toma mayor relevancia en las organizaciones (Probst, 1998), al ver que los datos, la información y los conocimientos con los que cuentan pueden generar una mayor rentabilidad y convertirse en una ventaja competitiva (Burnnet, Illingworth & Webster, 2004), transformándose así, de un recurso a un generador de valor económico y social (Omotayo, 2015). Esta investigación se sitúa particularmente en la teoría de la creación de conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi (1994); posteriormente, deriva en los conceptos de gestión del conocimiento, en la medida en que es allí donde se cristaliza la práctica.

1.1. Datos, información y conocimiento

Davenport y Prusak (1998) se refieren a los datos como: “Un conjunto de hechos discretos, objetivos sobre eventos, como “Registros útiles y estructurados de transacciones” (p. 2). En lo que respecta a la información, la definen como: “Un conjunto de datos procesados y que tienen un significado” (p. 3), por lo cual se puede inferir que la información para la organización son datos que están explícitos de alguna forma y que tienen un significado o un sentido para la organización.

Finalmente, Probst, Raub y Romhardt (2001), citados en Pereira (2011), consideran el conocimiento como: “Todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción, el conocimiento” (p. 1). Para Nonaka y Takeuchi (1995) “La información es un flujo de mensajes y el conocimiento es creado precisamente por ese flujo de información, anclado en las creencias y el compromiso de su poseedor” (p. 64).

En tal sentido, se puede señalar que el conocimiento integra datos e información, y que siempre está ligado a las personas, quienes son las únicas que pueden crear conocimiento, el cual depende de la situación y el contexto específico, y se puede crear de forma dinámica durante la interacción social de las personas (Nonaka y Takeuchi, 1995).

1.2. Conocimiento organizacional

La teoría de creación de conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi (1995) explica cómo el conocimiento creado por los individuos, mediante las interacciones sociales, se amplifica en la organización, y se solidifica como parte de la red de conocimiento de esta. Igualmente, mencionan que se le debe prestar especial atención a los dos tipos de conocimiento: uno de ellos es el conocimiento tácito, que surge de la experiencia, es personal, es difícil de transformar en lenguaje formal. El otro es el conocimiento explícito, el cual es racional y objetivo, permite expresarse a través del lenguaje formal y se puede transmitir fácilmente, ya sea por medio escrito o verbal (pp. 63-72).

Martínez (2006) manifiesta que el conocimiento organizacional: “Representa el conjunto de saber hacer (know-how) tanto individual como colectivo que, combinado con otros recursos de carácter material, internos o externos, pueden utilizarse para producir bienes y servicios demandados por el mercado” (p. 311). Finalmente, el conocimiento organizacional son todas aquellas experiencias, datos, información y modelos, que los empleados obtienen en la participación de uno o varios procesos en la organización. Este conocimiento puede ser explícito o tácito.

1.3. *Gestión de conocimiento organizacional*

Ordóñez (1999) señala que la simple existencia de conocimiento en alguna parte de la organización permite escaso beneficio; se convierte en un activo organizacional valioso sólo si es accesible, se gestiona y su valor aumenta con el nivel de accesibilidad.

El objetivo principal de la gestión del conocimiento es mejorar la capacidad de organización mediante una mejor utilización de los conocimientos individuales y colectivos de la organización recursos (Probst, 1998). A la vez, se puede complementar este objetivo con lo propuesto por Omotayo (2015), donde informa que parte del resultado esperado: “Es aumentar la ganancia mediante la mejora de la eficiencia de las operaciones, el aumento de la calidad y cantidad de innovaciones y mejorar la competitividad” (p. 10).

Así, la gestión de conocimiento organizacional es una decisión de la organización acerca de dónde invierte recursos (económicos, humanos, tiempo y técnicos) para generar un proceso, con el objetivo de obtener valor del conocimiento tanto explícito como tácito. Teniendo en cuenta la perspectiva de Nonaka y Takeuchi (1995), en la gestión del conocimiento es primordial la interacción entre el conocimiento explícito y el tácito, convirtiendo en conocimiento explícito el conocimiento tácito que tienen los empleados, y que no se encuentra documentado (conocimiento tácito), de tal manera que dicho conocimiento se ponga a disposición de la organización, y así que genere valor.

Dentro de la gestión de conocimiento se establecen diferentes procesos. Galvis y Sánchez (2014) como: diagnóstico de conocimiento, adquisición de conocimiento, creación de conocimiento, transferencia de conocimiento y aplicación de conocimiento. Estos procesos, se ejecutan de manera secuencial, de tal forma que cada proceso le genere entradas al siguiente.

1.4. *Diagnóstico de conocimiento*

La implementación de la gestión del conocimiento en una organización puede llegar a ser confusa si no se conocen sus procesos. Como lo mencionan Muñoz y Valencia (2015), algunas organizaciones enfocan la gestión del conocimiento en los componentes tecnológicos, con el objetivo principal de que haya circulación de la información.

Por ello, antes de hacer una fuerte inversión en el desarrollo de nuevas capacidades o en herramientas técnicas, las empresas deben saber qué conocimientos y experiencia existen tanto

dentro como fuera de su organización (Probst,1998). El primer proceso dentro de la gestión del conocimiento organizacional es el diagnóstico del conocimiento, por medio del cual se identifica el estado inicial del conocimiento en la organización y los vacíos existentes, se genera la línea de trabajo de los demás procesos y se identifican las fortalezas y las opciones de mejora desde la perspectiva de conocimiento organizacional. Alavi y Leidner (2001) lo describen como: “La identificación y el aprovechamiento del conocimiento colectivo en una organización para ayudar a la mismas en diferentes competencias y pretende aumentar innovación y capacidad de respuesta” (p. 107).

El diagnóstico contribuye con la identificación de las brechas de conocimiento que tienen las organizaciones. Según Guerra (2010), estas brechas: “Corresponden a la medición de la diferencia entre el conocimiento requerido y el conocimiento disponible. A su vez permite tener claridad del nivel de conocimiento que debería estar localizados en las personas vs el que tienen actualmente” (p. 21).

La gestión del conocimiento posee diversas herramientas para identificar el conocimiento. Según León y otros (2006), algunas de estas incluyen: “Los directorios y las páginas amarillas de expertos, las topografías del conocimiento, los mapas de activos del conocimiento, y los mapas de conocimiento” (p. 3). Esta última herramienta, los mapas de conocimiento, Guerra (2019) la describe como: “La exposición visual de información capturada mediante de texto, gráficos, modelos o números, así como de las relaciones existentes dentro de dicha información” (p. 9).

Existen diferentes herramientas para diagnosticar el conocimiento. Una de ellas, reconocida por su efectividad, es la auditoría de conocimiento, y se desarrolla a continuación.

1.4.1. Auditoría del conocimiento

La auditoría de conocimiento, de acuerdo con Debenham y Clark (1994), se define como: “Un documento de planificación que ofrece una visión estructural de del conocimiento de una organización, así como los detalles de las características cualitativas y cuantitativas” (p. 201). Burnnet y otros (2004) consideran que el objetivo de la auditoría de conocimiento es identificar las necesidades de conocimiento de la organización, los activos de conocimiento disponibles, su ubicación, las brechas de conocimiento y el flujo del conocimiento dentro de la organización. A la

vez, Iazzolino y Pietrantonio (2005) afirman que un resultado fundamental de la auditoría del conocimiento es valorar el nivel de madurez de la gestión del conocimiento en la organización.

Por todo lo anterior, se puede señalar que la auditoría de conocimiento genera los datos y la información base sobre el estado del conocimiento al interior de la organización. Como resultado se obtienen las fuentes, sus niveles de conocimiento y los flujos de conocimiento. Entre estas fuentes se pueden definir tanto los mapas como sus activos intelectuales. La correcta implementación de la auditoría del conocimiento permite focalizar y encaminar los esfuerzos, para optimizar la inversión de los recursos y permitir una correcta ejecución de los procesos en la gestión del conocimiento que se describen a continuación.

2. METODOLOGÍA

El presente ejercicio investigativo se desarrolló con base en los fundamentos de la investigación cualitativa. En particular, tuvo un carácter exploratorio evaluativo. Para hacer el diagnóstico se utilizó como herramienta la auditoría de conocimiento, basada en el modelo propuesto por Liebowitz (2000), la cual incluye tres fases: La primera es la identificación del conocimiento existente; la segunda fase es la identificación del conocimiento desconocido; y la última corresponde a las recomendaciones generadas en la auditoría.

Como herramientas para recolectar los datos y la información se recurrió a conversaciones, encuestas y entrevistas, mientras que, el análisis se hizo mediante mapas de conocimiento. Como fuentes dinámicas de conocimiento se identificaron tres: la investigadora, dado que al estar inmersa en el proceso; los expertos, quienes son el especialista de pruebas y el analista de pruebas más antiguo en el proceso; los analistas de la CAC, con quienes se construyen los datos principales por analizar. Mientras que como fuentes estáticas se identificaron: capacitación en la metodología de pruebas, procedimiento desarrollo de software, batería de pruebas datáfonos, capacitación TEF y tiempos promedio pruebas datáfonos. La ubicación de estas fuentes estáticas es la carpeta compartida de la Gerencia, a la cual puede tener acceso todo el equipo de la CAC.

3. RESULTADO DE LA AUDITORÍA DEL CONOCIMIENTO

De acuerdo con la auditoría de conocimiento desarrollada en la CAC frente al proceso de certificación de versiones de datáfonos, se presentan los siguientes resultados.

3.1. *Inventario de conocimientos*

Teniendo en cuenta las clasificaciones de conocimientos definida, el inventario de conocimientos resultante se categoriza en tres tipos: conocimientos asociados al negocio; conocimientos asociados al aseguramiento de la calidad; y, conocimiento técnico.

Conocimientos asociados al negocio: estos conocimientos corresponden a los procesos generales de la compañía, por lo que son relevantes para la CAC y demás áreas de Credibanco. Si los empleados cuentan con estos conocimientos, podrán entender con mayor facilidad los procesos de su área y podrán ubicar cómo las funciones a cargo les aportan a los productos de Credibanco.

Conocimiento sobre aseguramiento de la calidad: estos conocimientos se enfocan en los conocimientos requeridos directamente en los procesos de la coordinación CAC y forman parte de su día a día. Dentro de esta categoría se incluye el grupo de conocimientos de formación, pues hace parte de la entrega de la versión a las áreas clientes.

Conocimiento técnico: Esta última clasificación es la que agrupa mayor número de conocimientos; sin embargo, es necesario que cuenten con estos conocimientos, ya que presentan el detalle del objetivo de las certificaciones de datáfono, lo que los conducirá a realizar una validación exitosa, y así evitarles inconvenientes a los clientes.

El inventario de conocimientos es una herramienta que puede ser explotada por los líderes, para visualizar ya sea los conocimientos que el equipo requiere para un proceso específico. Con esta información se podrían generar planes y estrategias para su adopción y uso.

Con el inventario aplicado se evidencia la necesidad de que los conocimientos asociados al negocio sean los primeros para trabajar en un proceso de inducción. Teniendo en cuenta los niveles de conocimiento individual establecidos, se requiere que el equipo logre como mínimo un nivel oficial; sin embargo, con respecto a conocimientos asociados al aseguramiento de calidad y a técnicos de datáfono, se requiere que los analistas logren un nivel de expertos. Con estas definiciones, el líder podría generar un proceso de formación más ordenado y enfocado a los conocimientos identificados en el inventario.

3.2. Brechas de conocimiento

Para mostrar los resultados de las brechas de conocimiento resultantes de la auditoría se utilizan los mapas de conocimiento, en las cuales, de manera gráfica, se evidencia la relación entre el conocimiento requerido, el conocimiento disponible y las brechas de conocimiento para cada una de las categorías.

Frente a los conocimientos asociados al negocio, se evidencia que existe una brecha de conocimiento que no es tan amplia, con excepción de dos conocimientos, que superan las dos unidades de diferencia (figura 1). A la vez, dos conocimientos que se acercan más al disponible con lo requerido.

Figura 1

Mapa de conocimiento asociados al negocio

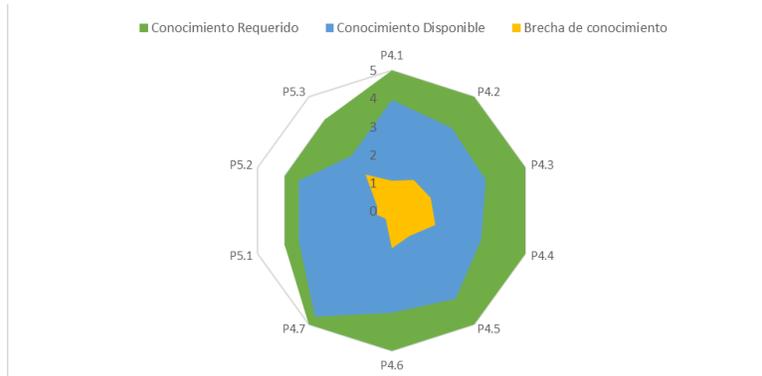


Aunque algunos conocimientos presentan una brecha de conocimiento menor, de ser posible, se recomienda definir un proceso de aprendizaje a nivel de equipo, con el fin de lograr que sus integrantes sean capaces de pensar, crear y aprender de manera colectiva, utilizando un conocimiento explícito, que corresponde a información relevante y requiere dedicación del equipo.

Los conocimientos relacionados con el aseguramiento de calidad la mayoría superan la unidad en la brecha de conocimiento. El conocimiento con mayor brecha es el conocimiento relacionado a los formatos de pruebas, los cuales deberían ser usados constantemente por el equipo (figura 2).

Figura 2

Mapa de conocimientos asociados al aseguramiento de calidad

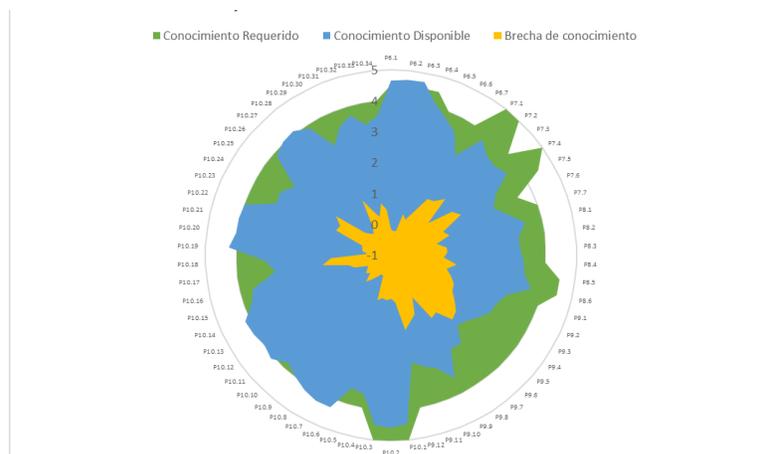


El resultado en esta categoría evidencia un problema que debería ser tratado a la mayor la brevedad, ya que son los conocimientos esenciales para desempeñar sus funciones. La brecha de más de la unidad significa que, aunque se cuenta con el conocimiento, aún no logra el nivel requerido. Para el fortalecimiento de los conocimientos requeridos se puede usar un tipo de aprendizaje mixto, compuesto, en parte por aprendizaje explícito, presentando las bases teóricas y, a la vez, por aprendizaje adaptativo, permitiendo la adopción del conocimiento con la experiencia.

Se evidencia a la vez que el equipo está muy cerca del conocimiento esperado en la elaboración de material de capacitación, lo que se puede utilizar en el proceso de transferencia del conocimiento de las fuentes dinámicas a fuentes estáticas, estimulando al equipo en nuevas actividades que desarrollen sus talentos no explotados y aporte a procesos de formación para acortar la curva de aprendizaje (figura 3).

Figura 3

Mapa de conocimientos técnicos de datáfono



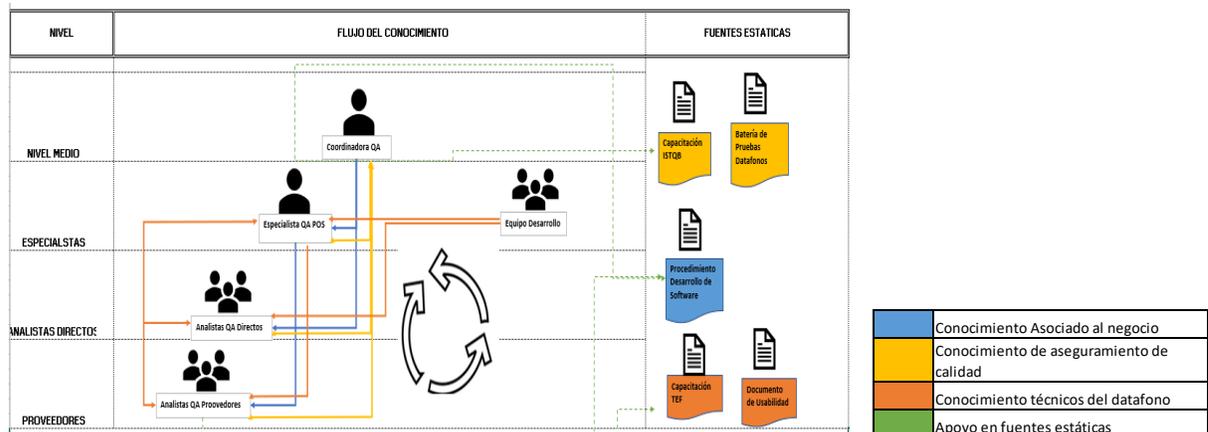
La clasificación de conocimientos técnicos agrupa 66 conocimientos; sin embargo, se evidencia que es la clasificación que presenta la menor brecha de conocimiento; además, en trece de estos conocimientos, el disponible supera al requerido. En consecuencia, se puede decir que se logra el nivel experto requerido, lo cual resulta significativo tanto para el área, como para la organización, en tanto le brinda ventaja competitiva. Se identifica que los conocimientos relacionados con el proceso de integración a cajas son los que mayor brecha presenta, la cual puede ser subsanada mediante el fortalecimiento de líneas de formación.

3.3. Flujo de conocimiento en la CAC

Teniendo en cuenta los procesos de la coordinación y el conocimiento de los expertos se define el flujo de conocimiento del proceso de certificación de datáfonos, y se presentan los movimientos que tienen lugar en la coordinación de calidad, para cada categoría de conocimiento definida (figura 4).

Figura 4

Flujo del conocimiento del proceso de certificación de datáfonos



En el flujo identificado se evidencia la participación de cinco perfiles y la interacción con las fuentes estáticas definidas, no se identifican impedimentos entre los movimientos. Se evidencia que los perfiles con mayor participación son los analistas y el especialista en su mayor parte, quienes reciben conocimientos de los demás participantes y, a la vez, son los que más contacto tienen con las fuentes estáticas. Solo se identifica un flujo de doble vía, por lo cual se puede concluir que no están fluyendo los conocimientos hacia los demás perfiles, lo cual genera que no se actualice el conocimiento con la nueva información generada, que puede ser valioso para procesos futuros.

Una oportunidad de mejora es aprovechar el conocimiento que generan los analistas y el especialista, de forma que se comparta con los demás participantes del flujo y actualización de las fuentes estáticas, pues, al no gestionarlo, se convierte en un conocimiento no aprovechado.

3.4. *Estado del conocimiento en la coordinación de calidad del proceso de certificación de datáfonos*

- Se identifican tres categorías relevantes de conocimientos, que generan un inventario de conocimiento basados en estas categorías.
- De acuerdo con el análisis de las brechas del conocimiento, ninguna de las tres clasificaciones definidas cumple al 100% el conocimiento requerido. La categoría de aseguramiento de calidad se debe fortalecer con el equipo, ya que, al ser parte del rol innato, no cumple con el conocimiento esperado. Para los conocimientos técnicos de datáfonos algunos conocimientos superan el resultado obtenido frente al esperado, pero se debe fortalecer los conocimientos relacionados con integración a cajas (TEF).
- Dentro del flujo de conocimiento se evidencia que no se presentan impedimentos en los movimientos del conocimiento; sin embargo, no se están presentando movimientos de doble vía, lo que genera que se pierdan conocimientos en algunas fuentes.
- De acuerdo con el resultado de la encuesta, las fuentes estáticas no son conocidas por todo el equipo, pues en promedio solo el 32% de los encuestados conocen estas fuentes y su ubicación.
- Dentro de la identificación del nivel del conocimiento individual se ven perfiles con potencial para explotar sus conocimientos, de forma que puedan generar mayor valor.

Se puede inferir que el estado del conocimiento en la CAC es básico, pues se evidencia que identifican sus conocimientos, son tratados de manera general y con fortalezas en los conocimientos técnicos del datáfono. Sin embargo, se evidencian diferentes oportunidades de mejora y posibles planes de acción para aprovecharlos de mejores conocimientos identificados.

3.5. *Recomendaciones*

De acuerdo con el diagnóstico del conocimiento efectuado en la CAC, se definen recomendaciones para su gestión que se presentan a continuación.

- Continuar el desarrollo de los diferentes procesos de la gestión de conocimiento. El objetivo sería que la coordinación sea un área competente en la creación, adquisición y transferencia del

conocimiento, y así generar la modificación de su comportamiento reflejado en los resultados e indicadores del área.

- Formalizar el conocimiento de las fuentes dinámicas por medio de material electrónico, tal como capacitaciones virtuales o videos, que sea completo, dinámico de fácil lectura y claro lenguaje, a fin de minimizar el riesgo de perder este conocimiento por la salida de algún empleado de Credibanco.
 - Modificar el flujo del conocimiento, de manera tal que las fuentes dinámicas y estáticas se articulen adecuadamente
 - Definir un proceso de formación para el equipo de la CAC, teniendo en cuenta las tres clasificaciones de conocimiento definidas, iniciando con los conocimientos asociados al negocio.
 - Generar espacios para compartir conocimientos relacionados con el proceso de certificación de versión de datáfonos.
 - Fortalecer los conocimientos de las personas con nivel “Oficial” para que posiblemente desarrollen habilidades y llegar a nivel de expertos y que apoyen al personal en formación.
 - Reforzar los conocimientos por medio de la generación de una comunidad de práctica, que le permitiría al equipo contar con un espacio de aprendizaje, práctica y aclaración de inquietudes.
 - Se requiere una planeación estratégica, eficiencia y operativa en los procesos de conocimiento
- Por esto, el diagnóstico del conocimiento llevado a cabo en la CAC visualiza, a nivel de conocimientos, las fortalezas que se tienen y los procesos que se deben mejorar para lograr la eficiencia esperada.

4. CONCLUSIONES

Como toda compañía, Credibanco busca resultados más ágiles y contundentes que le permitan generar competencias nucleares que sostengan la ventaja competitiva. Para esto se requiere una adecuada planeación estratégica y eficiencia operativa en sus procesos. La base para alcanzar este objetivo son el talento humano y su formación. Por esto, el diagnóstico del conocimiento llevado a cabo en la Coordinación de Aseguramiento de Calidad evidencia: los niveles de conocimientos, las fortalezas que se tienen y los procesos que se deben mejorar para lograr la eficiencia esperada así:

- Para una compañía como Credibanco, que nunca había realizado gestión del conocimiento, iniciar con el diagnóstico, permite evidenciar la necesidad de gestionarlo.
- Realizar una auditoría de conocimiento en un área como la CAC permitió evidenciar las fortalezas desconocidas, así como las oportunidades de mejora.
- El inventario, los mapas y los flujos de conocimiento son instrumentos de la auditoría que permitieron llegar al análisis del estado del conocimiento con evidencias claras.
- Los resultados del diagnóstico de conocimiento pueden contribuir con otras áreas como la de gestión humana y otros procesos como calidad y gestión del cambio.
- Para la alta gerencia le puede generar aportes a la estrategia corporativa y, posiblemente, a definir nuevos procesos que conviertan la gestión del conocimiento en una opción para generar rentabilidad.

5. REFERENCIAS

Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-36. <http://dx.doi.org/10.2307/3250961>

Burnnet, S. M., Illingworth, L., & Webster, L. (2004). Knowledge auditing and mapping: a pragmatic approach. *Knowledge and Process Management*, 11(1), 25-37. <https://doi.org/10.1002/kpm.194>

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.

Debenham, J. y Clark, J. (1994). The knowledge audit. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 11(3), 201-211. <https://www.sciencedirect.com/journal/robotics-and-computer-integrated-manufacturing/vol/11/issue/3>

Galvis, E., y Sánchez, J. M. (2014). Revisión sistemática de literatura sobre procesos de gestión de conocimiento. En R. Llamosa (ed.). *Revista Gerencia Tecnológica Informática*, 13(37), 45-67. https://www.researchgate.net/publication/272829623_Revisión_Sistemática_de_Literatura_sobre_Procesos_de_Gestión_de_Conocimiento

Guerra, J. R. (2010). *Mapa de conocimiento empresarial* [tesis de grado, Universidad Eafit]. Repositorio Institucional. https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/2439/GuerraPalacio_JuanRafael_2011.pdf;jsessionid=ED5BABE85B86BC13BAB9CB26CA79071B?sequence=1

- Iazzolino, G., & Pietrantonio, R. (2005). Auditing the organizational knowledge through a Balanced Scorecard-based Approach. *International Conference on Knowledge Management in Asia Pacific (KMAP)*.
- León, M., Ponjuán, G., y Rodríguez, M.(2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. *Acimed*,14(2). <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v14n2/aci08206.pdf>
- Liebowitz, J. (2000) The Knowledge Audit. *Knowledge and Process Management*, 7(1), 3-10.
- Martínez, N. (2006). Gestión del Conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo. *Intangible Capital*, 2(13), 308-326. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/2940/Gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento.pdf>
- Muñoz, D., y Valencia, J. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. *Revista Lasallista de Investigación*, 12(2), 105-111. <https://doi.org/10.22507/rli.v12n2a11>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Omotayo, F. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organizational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 1238. <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>
- Ordóñez, P. (1999). *Gestión del conocimiento y la empresa multinacional: una revisión teórica*. Universidad de Oviedo, Asturias. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565198>
- Pereira, H. (2011). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. *Cegesti. Éxito Empresarial*, 135. http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111_es.pdf
- Probst, G. (1998). Practical Knowledge Management: A Model That Works. *Prism, Arthur D. Little (Second Quarter)*, 17-29. <http://www.genevaknowledgeforum.ch/downloads/prismartikel.pdf>