

Benjamín Rosales, Autorretrato con gorra italiana y pipa (con bicicleta al fondo), Tinta s/papel, 2005



# La auditoría del conocimiento en las organizaciones

Alonso Pérez Soltero\*

Actualmente las organizaciones se encuentran inmersas en un ambiente de cambios constantes y altos niveles de competitividad; muchas empresas desaparecen mientras que otras permanecen en el mercado y son exitosas. Una de las razones que hacen que las empresas sigan vigentes y progresando constantemente, es que cuentan con empleados con amplio conocimiento y experiencia en las actividades que desarrollan. Por eso, algunas organizaciones emprenden programas de gestión de conocimiento; sin embargo, es común que no sepan qué activos de conocimiento son importantes, y en lugar de tomar decisiones acertadas sobre los que necesitan gestionar, intentan abarcarlo todo, sea importante o no. El objetivo del presente artículo es destacar la importancia de la auditoría del conocimiento en las organizaciones, las ventajas y algunas de las herramientas de apoyo para realizarla, con el fin de que estén en condiciones de gestionar adecuadamente su conocimiento.

## Auditoría del conocimiento

La auditoría del conocimiento constituye la base para el análisis inicial en la definición de una estrategia a lo largo y ancho de la empresa en materia de gestión del conocimiento; permite

identificar soluciones relevantes a la fuerza de trabajo de la organización. La auditoría, en sí misma, consiste en un proceso de identificación del conocimiento que la dirección considera crítico para el éxito del negocio, y luego estudia la audiencia para asegurarse de que se ha identificado cualquier vacío o redundancia de conocimiento<sup>1</sup>. La auditoría es la primera y la más importante etapa de una iniciativa de gestión de conocimiento, examina los recursos de conocimiento y su uso, cómo y por qué se adquiere, accede, disemina y comparte<sup>2</sup>.

La auditoría del conocimiento es el proceso mediante el cual se realiza un diagnóstico en una organización para precisar qué conocimiento existe, quién lo posee, cómo se crea, dónde se almacena, cómo fluye entre sus miembros y cómo se utiliza; es decir, hace un estudio del conocimiento organizacional y de cómo se gestiona<sup>3</sup>. Algunas de las preguntas que debe resolver la auditoría son: ¿Qué conocimiento necesita la organización para apoyar su negocio? ¿Dónde está el conocimiento en la organización? ¿Cómo se captura, almacena e intercambia el conocimiento? ¿Cómo se ha hecho visible? ¿Cómo lo mantienen actualizado? ¿Cómo es definido en la organización?<sup>4</sup>.

\* Doctor en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones por la Universidad de Murcia, España. Maestro de Tiempo Completo del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Sonora. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. [aperez@industrial.uson.mx](mailto:aperez@industrial.uson.mx)

## Resultados y beneficios de la auditoría del conocimiento

La auditoría debe tener un impacto significativo en el desarrollo de una estrategia de gestión de conocimiento a lo largo de la organización —si se ha realizado bien—, pero no es el único resultado. A continuación se muestran otros beneficios apuntados por las personas que se vieron involucradas en una auditoría de conocimiento:

Mejóro las entrevistas de inducción, ayudó al entrenamiento y capacitación, afinó las relaciones de trabajo entre los integrantes de la organización, cambió el ambiente organizacional (para bien), mejoró la utilización de los productos de información interna y externa así como la recuperación de información, se enfatizó y elevó la calidad y consistencia de la información, agilizó los procesos y flujos de trabajo, cambió para bien los servicios de entrega al cliente<sup>5</sup>.

Un resultado esencial del proceso de auditoría de conocimiento es el mapa del conocimiento, que provee información detallada para mejorar los procesos organizacionales y de negocio<sup>6</sup>. Además de los beneficios tangibles y de medición de la gestión del conocimiento, hay que agregar los siguientes:

- Proporciona evidencia científica para determinar si el valor potencial del conocimiento organizacional se está maximizando.
- Ofrece una evidencia y contabilidad formalizada del conocimiento que posee la organización y de cómo se mueve a través de la compañía.
- Permite hacer un mapa y flujo del conocimiento interno y externo, además de las redes de comunicación formal e informal. Esto facilita la identificación de las ineficacias reflejadas al duplicar esfuerzos, huecos de conocimiento y cuellos de botella en el flujo del conocimiento.

- Ayuda a la compañía a identificar y a planear el conocimiento que se requiere para apoyar sus metas, tareas y actividades.
- Ofrece la medición y valoración de la eficacia de sus capacidades de conocimiento corporativo y sus competencias fuera de la compañía, en particular relativo a clientes, socios e incluso competidores.
- Facilita que las iniciativas de gestión de conocimiento sean más eficientes y eficaces.
- Produce indicadores independientes y objetivos basados en valores de conocimiento, que se pueden utilizar para planificar e implementar proyectos de gestión de conocimiento, además de la medición del éxito o fracaso de los mismos.

## Herramientas de apoyo para la auditoría del conocimiento

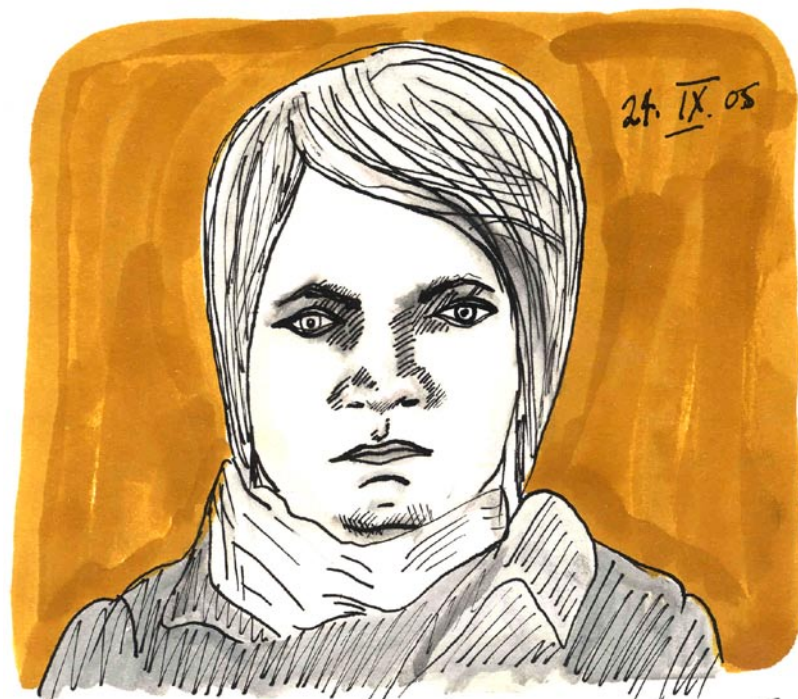
Existen diversas herramientas de apoyo para realizar una auditoría del conocimiento dentro de una organización. Algunas de ellas son el inventario, los flujos y el mapa del conocimiento, los cuales se describen a continuación.

### *Inventario del conocimiento*

El inventario del conocimiento consiste en la identificación sistemática del conocimiento de una organización. Al ser éste a menudo tácito, el inventario generalmente está formado por “apuntadores a las personas” en lugar de por el conocimiento mismo. Un repositorio de conocimiento proporciona el medio para capturar el conocimiento explícito (y a veces tácito) para un acceso que no sea en tiempo real<sup>7</sup>.

El inventario es uno de los más importantes elementos para una gestión del conocimiento efectiva y consiste en tener una “foto” del conocimiento existente en la organización. Es

*La auditoría es la primera y la más importante etapa de una iniciativa de gestión de conocimiento, examina los recursos de conocimiento y su uso, cómo y por qué se adquiere, accede, disemina y comparte.*



Benjamín Rosales, *Auto-retrato con bufanda y abrigo*. Tinta s/papel, 2005

*"Auto-retrato con bufanda y abrigo".*

*Rosales*

*Un mapa de  
conocimiento  
identifica fuentes,  
flujos, restricciones  
y huecos de  
conocimiento dentro  
de una organización.*

una forma de encontrar respuestas a preguntas como: *¿Qué conocimiento existe?, ¿cuál se utiliza?, ¿dónde se utiliza?, ¿cuándo?, ¿qué rol organizacional proporciona?* El “*qué*” se responde identificando los procesos de negocio; el “*cuál*” se refiere a los activos de conocimiento que contribuyen al éxito en la ejecución de los procesos; el “*dónde*” y “*cuándo*” se capturan por los descriptores de tiempo y localización de un activo de conocimiento, y el “*qué rol organizacional*” se refiere a los roles abstractos que participan en los procesos en una organización.

Estos roles pueden llevarse a cabo por diferentes agentes. Ante todo, una de las tareas que se tiene que atender es la identificación de los activos de conocimiento. No es una tarea fácil, porque como se ha mencionado, esos activos son raras veces visibles de inmediato. Se requiere la selección de un nivel de descripción apropiado para el activo de conocimiento.

*Flujos del conocimiento*

El objetivo primario del flujo es permitir la transferencia de capacidad y experiencia de donde se encuentra hacia donde se necesita a través del tiempo, el espacio y su distribución geográfica. El problema es que el conocimiento no está uniformemente distribuido dentro de la empresa. Cuanto más grande, más geográficamente distribuido y más crítico sea el factor tiempo en una empresa, más dependerá de un flujo de conocimiento eficaz que la organización tenga éxito<sup>8</sup>. El término

flujo de conocimiento, pues, se refiere al conocimiento que es transferido de una persona o lugar, a otro. El receptor lo relaciona con su propio modelo mental y crea su propia interpretación del conocimiento original que ha recibido<sup>9</sup>.

En el análisis de redes sociales (SNA: Social Network Analysis) el flujo es una herramienta emergente y muy útil para identificar el capital social. En una red humana (social), un nodo es una persona y un arco indica que existe una relación. La relación puede consistir en alguien que proporciona información, sugiere ideas para la solución de un problema, da consejos para la toma de decisiones, o cualquier otra tarea. La premisa de utilizar el análisis de red social para la gestión de conocimiento, consiste simplemente en detectar cómo fluye el conocimiento a lo largo de los caminos existentes en las organizaciones. Las personas se dirigen a los que conocen y trabajan con ellos. El nivel con el que comparten la información y conocimiento se basa en el grado de confianza que existe entre ellos y en el grado con el cual la organización apoya este tipo de intercambios<sup>10</sup>.

*Mapa del conocimiento*

Un mapa identifica fuentes, flujos, restricciones y huecos de conocimiento dentro de una organización. Es un apoyo para entender cómo se mueve tanto el conocimiento explícito (codificado) como el tácito, mostrando la importancia y las relaciones entre las fuentes de conocimiento y su dinámica<sup>11</sup>.

Los elementos básicos de un mapa de conocimiento están compuestos por los diferentes actores involucrados en el entorno donde se desea elaborar el mapa. Esto comprende los elementos formales de la organización, definidos a través de las distintas unidades organizacionales, equipos de proyecto, individuos, etcétera, pero también existen artefactos importantes que deben ser considerados cuando se definen los flujos. Éstos pueden ser documentos, informes creados para ser leídos o herramientas de software, como un sistema de aviso de errores. Estos elementos constituyen los nodos básicos del mapa<sup>12</sup>.

Benjamín Rosales, *Cuatro pasos*, Aguatuerte, 2006

A continuación se muestran algunas de las razones para elaborar el mapa de conocimiento organizacional:

- Para encontrar fuentes claves y restricciones en la creación de conocimiento y en sus flujos.
- Para animar la reutilización y prevenir la reinención, identificando prácticas repetitivas, ahorrando tiempo de búsqueda y reduciendo los costes de adquisición.
- Para identificar las islas de experiencia y sugerir modos de construir puentes para incrementar la compartición de conocimiento.
- Para descubrir las comunidades eficaces y emergentes de práctica donde sucede el aprendizaje.
- Para mejorar los tiempos de respuesta al cliente, la toma de decisiones y la solución de problemas, proporcionando acceso a la información requerida.
- Para destacar oportunidades para el aprendizaje y distribución de conocimiento distinguiendo un significado único de "conocimiento" dentro de la organización. En el ámbito organizacional esto permite informar sobre el desarrollo de una estrategia de conocimiento.
- Para desarrollar una arquitectura de conocimiento o una memoria corporativa.

El mapa del conocimiento organizacional permite el diagnóstico de cada problema en su contexto particular, lo que hace más fácil identificar las partes de la organización afectadas y que pueden ser involucradas en la búsqueda de una solución.

1 Schwikkard, D. B. & Du Toit, A.S.A., "Analizing knowledge requirements: a case study", *Aslib Proceedings*, t. 56, núm. 2, 2004, pp. 104-111.

2 Hylton, A., "A KM initiative is Unlikely to Succeed without a Knowledge Audit", 2002a, <http://www.annhylton.com/siteContents/writings/writings-home.htm>. Consultado el 12 de enero de 2006.

3 Pérez-Soltero, A., "Modelo para la Auditoría del Conocimiento considerando los procesos clave de la organización y utilizando tecnologías basadas en conocimientos", Tesis de doctorado, Murcia, España, Universidad de Murcia, Departamento de Ingeniería de la Información y las Comunicaciones, diciembre de 2007.

4 Budzak, D., "Conducting a knowledge audit, Part II", *Inside Knowledge*, t. 9, núm. 4, 2005b, pp. 32-36.

5 *Ib.*, "Conducting a knowledge audit, Part III", *Inside Knowledge*, t. 9, núm. 5, 2006, pp. 32-35.

6 Liebowitz, J., Rubenstein-Montano, B., McCaw, D., Buchwalter, J., Browning, C., "The knowledge audit", *Knowledge and Process Management*, t. 7, núm. 1, 2000, pp. 3-10.

7 Pollock, N. "Knowledge management and information technology (Know-IT Encyclopedia)", *Defense acquisition University Press*, Fort Belvoir, Virginia, for the Program executive office for information technology, september 2002.

8 Nissen, M. E., "An extended model of knowledge-flow dynamics", *Communications of the Association for Information Systems*, núm. 8, 2002, pp. 251-266.

9 Laihonen, H., "Knowledge flows in self-organizing processes", *Journal of Knowledge Management*, t. 10, núm. 4, 2006, pp. 127-135.

10 Anklam, P., "Social network analysis in the KM Toolkit", *Knowledge management tools and techniques practitioners and experts evaluate KM Solutions*, Madanmohan Rao, ELSEVIER, 2005, pp. 329-346.

11 Makosky, L. (2000), "Overview knowledge mapping approach", *Proceedings of the knowledge management brighton workshop at the University of Sussex*, 2000, pp. 42-44.

12 Hansen, B. H. & Kautz, K., "Knowledge mapping: a technique for identifying knowledge flows in software organisations", *EuroSPI*, 2004, pp. 126-137.