

# Aspectos a considerar para la identificación y documentación del conocimiento de los procesos clave en una empresa de consultoría

Stephania Corral-Escobosa<sup>1</sup>, Alonso Perez-Soltero<sup>1</sup>, Gerardo Sanchez-Schmitz<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Sonora, Departamento de Ingeniería Industrial,  
Rosales y Blvd. Luis Encinas S/N CP. 83000, Hermosillo, Sonora, México.

stephaniaescobosa@gmail.com, aperez@industrial.uson.mx,  
gsanchez@industrial.uson.mx

**Abstract.** Este trabajo tiene como objetivo mostrar algunos de los aspectos que deben considerarse para el desarrollo de una metodología para la identificación y documentación del conocimiento de los procesos clave en una empresa de consultoría, esto con la finalidad de lograr caracterizarlo, documentarlo y gestionar el nivel de conocimiento adquirido por parte de los colaboradores en relación a dichos procesos. Para ello, se presentan conceptos de gestión del conocimiento (GC), sus implicaciones dentro de una organización, así como los procesos que forman parte de la misma y que es preciso gestionar debido a que son críticos para el éxito.

**Keywords:** Documentación del conocimiento, identificación del conocimiento, gestión del conocimiento, consultoría, procesos clave.

## 1 Introducción

El entorno de creciente incertidumbre y complejidad que rodea el mundo empresarial se caracteriza, entre otros aspectos, por el desarrollo tecnológico, la rápida difusión de innovaciones, la reducción del ciclo de vida de los productos y la globalidad de los mercados, situación que obliga a las empresas a vivir en un proceso continuo de adaptación que les permita comprender esa realidad cambiante y mantener su competitividad. Particularmente, para las empresas de consultoría, cuyo producto principal es el conocimiento, la competitividad se atribuye a la capacidad para crear dicho conocimiento que satisfaga las necesidades del cliente. Este tipo de empresas viven y respiran conocimiento ya que venden soluciones de negocio y conocimientos propios; por tal motivo, se vuelve imprescindible explotar al máximo los conocimientos que poseen y aplicarlos de manera que sea posible ofrecer un servicio excelente que se pueda mejorar de forma continua. Sin embargo, se ha identificado que numerosas empresas de consultoría enfrentan múltiples problemas para

Stephania Corral-Escobosa, Alonso Perez-Soltero, Gerardo Sanchez-Schmitz, *Aspectos a considerar para la identificación y documentación del conocimiento de los procesos clave en una empresa de consultoría*, en: Guillermo Valencia Palomo, José Antonio Hoyo Montaña, Mario Barceló Valenzuela, Alonso Pérez Soltero (Eds.), *Avances de Investigación en Ingeniería en el Estado de Sonora*, pp. 209-215, 2016.

aprovechar su conocimiento; la dificultad para la generación de una base informativa que facilite el uso de conocimiento de los procesos ha representado una barrera para proponer cambios o iniciativas de mejora. Este trabajo pretende mostrar algunos de los aspectos a considerar para la identificación y documentación del conocimiento de los procesos clave en una empresa de consultoría. Para ello, se propone hacerlo mediante un enfoque de gestión del conocimiento, ya que numerosas empresas de este tipo lo han considerado como una capacidad esencial para obtener ventaja competitiva. En general, se busca identificar las implicaciones de este enfoque dentro de la organización, así como los procesos clave que forman parte de la misma y que es preciso gestionar ya que son factores críticos de éxito. En ese sentido, la documentación del conocimiento de los procesos contribuye con el cumplimiento de los objetivos organizacionales con un claro aporte al desarrollo y a la difusión interna de este, así mismo surge a partir de la necesidad de comunicar y salvaguardar aquel conocimiento orientado a las metas. Tener documentado el conocimiento por sí sólo no es suficiente para el éxito en la gestión del conocimiento, es preciso indicar que, de manera conjunta, se sugiere considerar la identificación del conocimiento relevante, es decir, aquel conocimiento que está inmerso en los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de los clientes. Mediante la identificación de los referentes que poseen el conocimiento relevante, la estructuración y documentación del conocimiento acordado y aceptado podrá darse de manera sencilla logrando generar la base informativa que permita transmitir y reutilizar el conocimiento. Se destaca que el conocimiento relevante volcado en una base documental contribuye al desarrollo y la difusión de los activos intelectuales de una organización lo que permite mejorar su rendimiento y competitividad.

## **2 Conceptos Generales**

En una economía donde la única certeza es la incertidumbre, la única fuente segura de ventaja competitiva duradera es el conocimiento [1]. Drucker [2] postula que en la nueva economía, el conocimiento no sólo es otro recurso, además de los tradicionales factores de producción (tierra, trabajo y capital), sino el único válido en el presente; el conocimiento se ha vuelto el recurso en lugar de ser sólo un recurso.

### **2.1 Gestión del Conocimiento**

Para comprender mejor GC, es preciso definir el término conocimiento. Nonaka y Takeuchi [1] definen el conocimiento como “un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en búsqueda de la verdad”. De acuerdo con Davenport y Prusak [3] conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Los autores indican que éste se origina y se

211 Aspectos a considerar para la identificación y documentación del conocimiento de los procesos clave en una empresa de consultoría

aplica en la mente de los conocedores, y en el caso de las organizaciones no sólo se encuentra embebido en los documentos sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales.

Acontecimientos como la llegada de Internet han hecho ilimitadas las fuentes de conocimiento, por ello, los expertos anuncian la era del conocimiento que sustituye a la industrial [4]. Dalkir [5] postula que lo antes mencionado derivó una fuerte necesidad de un enfoque deliberado y sistemático para cultivar y compartir una base de conocimientos. La GC representa tal enfoque que permite garantizar la plena utilización de dicha base, junto con el potencial de las habilidades individuales, competencias, pensamientos, innovaciones e ideas para crear una organización más eficiente y eficaz.

## **2.2 Las Organizaciones y Sus Procesos Clave**

Las organizaciones son unidades sociales deliberadamente construidas para alcanzar objetivos específicos [6]. Haider y Courts [7] sostienen que la supervivencia de las organizaciones y su crecimiento dependen de su capacidad para identificar los vacíos de conocimiento y llenarlos. Scott [8] afirma que las organizaciones están definidas como colectividades que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos, así mismo tienen aspectos que las distinguen; Uno de estos aspectos es su competitividad. Para ello, resulta imprescindible la identificación de sus factores críticos de éxito. Algunos ejemplos de dichos factores pueden ser el desarrollo de nuevos productos, tener una buena distribución de los mismos y hacer una publicidad efectiva. Por último, otro de los elementos claves de una organización son los procesos que desarrolla [9].

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que transforman insumos en resultados. Dentro del conjunto referido, tanto los elementos de entrada como los de salida pueden ser tangibles o intangibles, lo importante es saber identificarlos dentro de la organización. Particularmente los procesos clave son los que permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente, por ende, el núcleo del negocio. Mediante una correcta identificación y gestión de los procesos clave se pueden producir ventajas [10].

Resulta importante mencionar que algunas organizaciones están emprendiendo programas de GC sin comprender por qué sus activos de conocimiento son importantes. En lugar de tomar decisiones acertadas sobre qué conocimiento necesitan gestionar, están intentando gestionarlo todo, sea importante o no [11]. Es primordial identificar el(los) proceso(s) clave de la organización que contenga conocimientos relevantes para gestionarlos. Una vez identificados, la organización debe asegurar su funcionamiento perfecto, debe documentar el conocimiento y experiencia inmersos en ellos y debe ser de utilidad para todos los que participan en dichos procesos [12].

### **2.3 Identificación y Documentación del Conocimiento**

La identificación de los conocimientos que necesita una organización para cumplir su misión, visión y objetivos estratégicos es importante ya que permite el desarrollo hacia el futuro, mejorar su rendimiento y diseñar estrategias y objetivos alcanzables [13]. La identificación de los conocimientos clave está estrechamente relacionada con otras actividades de planificación estratégica, tales como el establecimiento de la brecha del conocimiento, la definición de objetivos y la estrategia del conocimiento, la orientación de aspectos tecnológicos y humanos [14].

Torres & Ángel [15] define la documentación como aquella disciplina fundamental que interviene en los distintos procesos que tienden a ofrecer mayores y mejores recursos de información, independientemente del soporte y lugar donde se encuentren. Se resalta cómo la documentación en su interrelación con los procesos de GC juega un papel preponderante en los ciclos de producción y transferencia de información ya que garantiza el acceso a los documentos necesarios y a los conocimientos que se requieran [16].

### **2.4 Empresas de Consultoría y la Gestión de la Documentación**

Las empresas de consultoría son los principales actores en la economía basada en conocimiento debido a que su actividad está influenciada por el mismo. Este tipo de empresas llevan a cabo una actividad principal: la solución de problemas que les surgen a sus clientes [17]. Su finalidad es utilizar un poco de conocimiento para lograrlo [18].

La gestión de la documentación dentro de una organización es cada vez más crítica para su sustento y crecimiento, particularmente si se trata de una organización dedicada al conocimiento. La necesidad de gestión y reutilización de los documentos es cada vez más importante por el aumento de la variación de los productos y servicios, la distribución del trabajo, los cambios en los patrones de trabajo y el deseo de gestionar el conocimiento de la empresa [19].

## **3 Descripción del Problema a Abordar**

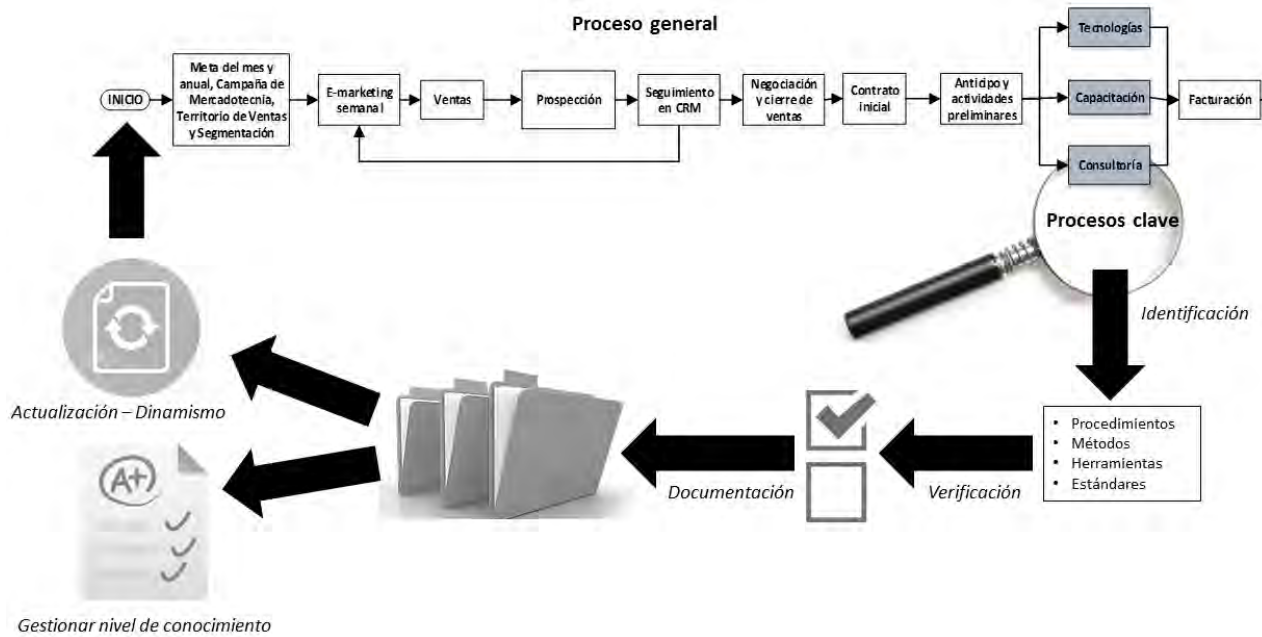
La empresa consultora relacionada con la problemática ofrece soluciones de clase mundial a empresas con el propósito de alinear el talento del personal en procesos, productos y servicios que impactan en sus resultados. Esta empresa no ha logrado la definición y documentación de sus procesos clave, de modo que se experimentan dificultades para cumplir con el servicio a los clientes, se carece de estandarización en el uso de herramientas tecnológicas para la planeación, seguimiento y control de las actividades, y se tienen problemas para identificar el avance real de los proyectos, así mismo, sus procesos poseen un carácter dinámico, de modo que, además de la falta de documentación de los procesos actuales, tampoco se realiza la actualización periódica que permita añadir los nuevos elementos que

213 Aspectos a considerar para la identificación y documentación del conocimiento de los procesos clave en una empresa de consultoría

agregan valor. De la misma manera, a la empresa le resulta difícil identificar el conocimiento requerido en sus procesos clave y el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores acerca de los mismos.

#### 4 Aspectos a Considerar en la Propuesta de Solución

De acuerdo a la problemática de la empresa consultora, la cual por ser de servicios trabaja con intangibles y por su propia naturaleza constantemente debe adaptar sus productos a las necesidades y características de sus clientes, y en base a que nunca se ha desarrollado una metodología integral para la identificación y documentación del conocimiento de procesos clave en este tipo de empresas, a continuación, en la figura 1 se identifican algunos de los aspectos importantes que es importante considerar para el diseño de la metodología antes mencionada.



**Fig. 1.** Aspectos a considerar para el diseño de una metodología para la identificación y documentación del conocimiento de los procesos clave de una empresa consultora, elaboración propia.

**Proceso general:** Referente a todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa, mismas que son comunes en los diferentes productos y servicios que se ofrecen.

**Procesos clave:** Referente a aquellos procesos involucrados específicamente en la producción de los bienes y servicios que se brindan al cliente.

**Identificación del conocimiento:** Es preciso ubicar el conocimiento relevante de los procesos clave, saber si este se encuentra en su forma tácita o explícita.

**Verificación:** La aprobación de aquel conocimiento que se ha identificado en sus diferentes formas.

**Documentación del conocimiento:** Es preciso llevar a la codificación todo el conocimiento relevante promoviendo su reutilización en la empresa.

**Actualización - Dinamismo:** El carácter dinámico del conocimiento deriva una necesidad de actualización constante para la mejora de los procesos, lo cual impactará en la calidad del servicio.

**Gestionar nivel de conocimiento:** Al haber documentado el conocimiento de los procesos clave de la empresa se podrá identificar qué deben saber los colaboradores, de ese modo podrán ser evaluados para conocer qué tanto conocimiento tienen de los aspectos críticos de la empresa. Con dicha información se pueden tomar decisiones estratégicas, de capacitación e incentivos.

## 5 Conclusiones

Durante los momentos de incertidumbre es común que las empresas se vean obligadas a buscar conocimiento consultando a colaboradores, proveedores, clientes e incluso a la competencia, tratando de encontrar cualquier detalle que les ayude a avanzar. Sería importante que las empresas consideraran añadir el conocimiento recabado relacionado con sus principales procesos a una base de conocimientos para que éste pudiera ser reutilizado. Es aquí donde la documentación del conocimiento cobra relevancia como facilitador de la libre transmisión de este en el tiempo. Particularmente en las empresas de consultoría, donde se identifica el conocimiento como un elemento que forma parte del producto o servicio que se entrega al cliente, resulta de suma importancia emprender programas que permitan gestionarlo. Una metodología para la identificación y documentación del conocimiento de los procesos clave permitiría a una empresa de consultoría conocer sus principales procesos, las actividades involucradas, el conocimiento que se requiere, así como también daría la oportunidad de llevar a cabo procesos de mejora y posterior actualización de los mismos, lo que impacta directamente en su competitividad.

## Referencias

1. Nonaka, I., Takeuchi, H.: La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación, Trans. 1e. México: Oxford University Press (1995)
2. Evans, M., Dalkir, K., Bidian, C.: A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC) Model, Electron. J. Knowl. Manag., vol. 12, no. 2, pp. 148–160 (2014)
3. Davenport, T. H., Prusak, L.: Working knowledge: how organizations manage what they know, pp. 1–15 (1995)

215 Aspectos a considerar para la identificación y documentación del conocimiento de los procesos clave en una empresa de consultoría

4. Huang, Y.-C., Wu, Y.-C. J.: Intellectual capital and knowledge productivity: the Taiwan biotech industry, *Manag. Decis.*, vol. 48, no. 4, pp. 580–599 (2010)
5. Dalkir, K.: *Knowledge Management in Theory and Practice*, vol. 4. (2011).
6. Landahl, J.: *Lean Knowledge reuse: Analysis of knowledge reuse patterns in product development*, (2013)
7. Haider, S., Courts, S.: *Organizational Knowledge Gaps: Concept and Implications*, (2003)
8. Cyril Eze, U., Guan Gan Goh, G., Yih Goh, C., Ling Tan, T.: Perspectives of SMEs on knowledge sharing, *Vine*, vol. 43, no. 2, pp. 210–236 (2013)
9. Perez-Soltero, A., Barcelo-Valenzuela, M., Sanchez-Schmitz, G.: Ontologías como apoyo a la Auditoría del Conocimiento en las organizaciones, *Novática*, vol. 189, pp. 48–52, (2007)
10. Aguilar, M. F.: Identificación y gestión por procesos, *Éxito Empres.*, no. 235 (2013)
11. Henczel, S.: The information audit as a first step towards effective knowledge management: and opportunity for the special librarian, *Inspel*, vol. 34, no. October, pp. 210–226 (2000)
12. Perez-Soltero, A.: Modelo para la representación de una memoria organizacional utilizando herramientas computacionales de Internet, p. 78 (1997).
13. Hernández Silva, F. E., Martí Lahera, Y.: *Conocimiento Organizacional: La Gestión De Los Recursos Y El Capital Humano*, Acimed, pp. 1–26 (2006)
14. Perez-Soltero, A., Amaya-Melendrez, R., Barcelo-Valenzuela, M.: A Methodology for the Identification of Key Knowledge to Improve Decision Making in the Training Area., *IUP J. Knowl. Manag.*, vol. 11, no. 1, pp. 7–22 (2013)
15. Torres, M. T. M., Ángel, A. R. P.: La gestión del conocimiento y su relación con la documentación, *Revista Interamericana de Bibliotecología*, vol. 25, no. 2. pp. 25–49 (2011)
16. Armano, C., Llana, V., Spasaro, S., Lapetina, F., Tasca, G., Mateo, R.: Gestión de documentación de procesos.
17. García, J., Mas, F.: El uso por las PYMEs de servicios intensivos en conocimiento. Factores relacionados e implicaciones de política, (2006)
18. Creplet, F., Dupouet, O., Kern, F., Mehmanpazir, B., Munier, F.: Consultants and experts in management consulting firms, *Res. Policy*, vol. 30, no. 9, pp. 1517–1535, (2001)
19. Small, D. J.: *A Model-Driven Architecture for Enterprise Document Management, Supporting Discovery and Reuse*, (1999)