

## Evaluación de la gestión del conocimiento en los Despachos de Consultoría y Servicios Legales

Evaluation of knowledge management in Consulting and Legal Services Firms

**DR. C. ROSARIO LEÓN ROBAINA**

<http://orcid.org/0000-0001-5397-777X>  
rosariolr@uo.edu.cu  
Universidad de Oriente, Cuba

**LIC. JANET FABRÉ SILVA**

<https://orcid.org/0009-0001-2444-0794>  
fabrejanet04@gmail.com  
Universidad de Oriente, Cuba

**LIC. BÁRBARA DANAIS NÁPOLES**

<https://orcid.org/0009-0009-1080-7303>  
Universidad de Oriente, Cuba

**LIC. MARBELIS LARDUET BORLOT**

Universidad de Oriente, Cuba

**Como citar este artículo:** León Robaina, R., Fabr  Silva, J., Nápoles, B. D. y Laduet Borlot, M. (2023). Evaluación de la gestión del conocimiento en los Despachos de Consultoría y Servicios Legales. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 14, 194-205. <https://anuarioeco.uo.edu.cu>

### RESUMEN

Se propone una Metodología para la evaluación de la Gestión del Conocimiento en los Despachos de Consultoría y Servicios Legales para determinar el Conocimiento que posee y el que necesita. Tiene como objetivo: Diseñar un procedimiento para la evaluación de la Gestión del Conocimiento en el desempeño de un Despacho de Consultoría y Servicios Legales. Los métodos y técnicas utilizados en dicha investigación son los siguientes: Métodos Teóricos: El inductivo-deductivo, método de análisis-síntesis, método sistémico estructural. Métodos Empíricos: Técnicas estadístico-matemáticas y econométricas, entrevistas a los directivos de la empresa. En su aplicación se pudo establecer la brecha entre el conocimiento que se posee y el demandado. Los conocimientos a potenciar por tipo de capital. Lo que corroboró la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y ampliar los existentes en todos los capitales para la mejora continua.

**Palabras clave:** Consultoría Jurídica, Gestión del Conocimiento, Conocimiento.

## ABSTRACT

A Methodology for the evaluation of Knowledge Management in a Consulting and Legal Services Company is proposed to determine the Knowledge it possesses and the knowledge it needs. Its objective is: Design a procedure for the evaluation of Knowledge Management in the performance of a Consulting and Legal Services Company. The methods and techniques used in said investigation are the following: Theoretical Methods: The inductive-deductive method of analysis-synthesis, structural systemic method. Empirical Methods: Statistical-mathematical and econometric techniques, interviews with company managers. In its application it was possible to establish the gap between the knowledge that is possessed and the demanded. The knowledge to be promoted by type of capital. Which corroborated the need to acquire new knowledge and expand the existing ones in all capitals for continuous improvement.

**Keywords:** Legal Consulting, Knowledge Management, Knowledge.

Recibido: 14/8/2022      Aceptado: 22/11/2022

## INTRODUCCIÓN

La fuente principal de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos o más concretamente en lo que sabe y en su capacidad para aprender cosas nuevas. El conocimiento ha sido siempre primordial para el desarrollo económico y las empresas tradicionalmente han venido gestionándolo, lo que ocurre, es que a lo largo del tiempo ha ido cambiando el objeto sobre el que se aplica la gestión de conocimiento.

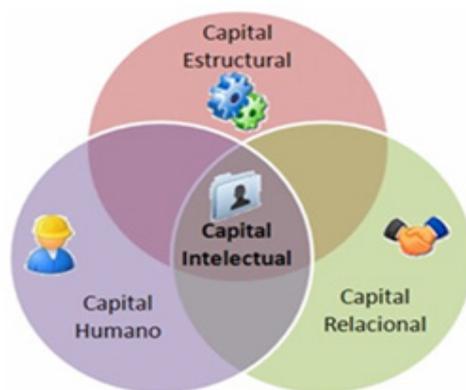
Este impacto se está dejando sentir de forma específica en las empresas a través de la modificación de patrones clásicos de la organización del trabajo y representa un cambio cultural que muestra cómo se transforma el esquema organizativo y se introducen nuevos valores. Las empresas ahora saben que; son conscientes del valor estratégico que les reporta la información, el conocimiento de las propias técnicas, su gestión y en consecuencia, no se limitan a utilizarla como un medio de producción, si no como un producto en sí mismo, dotado, además, de un alto valor estratégico, convirtiéndose en un potencial incalculable que garantiza la de competitividad de la empresa en el mercado con servicios de un incrementado valor agregado, que la hace sostenible y sustentable para sí y ante el entorno.

Como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano y la decisión de continuar avanzando en el perfeccionamiento del sistema empresarial estatal, resultó necesario regular los principios de organización y funcionamiento de las empresas estatales, las empresas filiales y las organizaciones superiores de dirección empresarial que integran el sistema empresarial estatal cubano y, en consecuencia, modificar o derogar, según correspondía. Uno de los sectores que más se puede beneficiar de la Gestión del conocimiento es el sector Legal. La necesidad de las empresas o profesionales de potenciar el intercambio de información entre ellos mismos, la organización y los clientes, el creciente desarrollo de las tecnologías de la información, los beneficios que la gestión del conocimiento tiene como generadora de ventajas competitivas, son algunos de los hechos que han propiciado el desarrollo de este trabajo en un Despacho de Consultoría y Servicios Legales.

Conociendo que los potenciales intelectuales constituyen el bien más preciado con que cuenta la Empresa, que la alta dirección reconoce en la gestión del conocimiento la manera más efectiva y expedita para lograr estándares de competitividad que sustente nuestro desarrollo en el entorno actual; como parte del proceso de perfeccionamiento que desarrolla la entidad se solicita se realice un estudio de los elementos que inciden en el desempeño de la Empresa, explicitándose la evaluación de la gestión del conocimiento y su incidencia en los resultados.

Para la Gestión del Conocimiento se han desarrollado diferentes y múltiples modelos y herramientas, dado por el interés de las organizaciones de crear, capturar, transformar socializar la información con el propósito de convertirla en conocimiento y ser la base de competitividad; como el Modelo de Nonaka & Takeuchi (1997). No es el primero, pero si el de mayor impacto, ampliamente aplicado en organizaciones y trabajos de investigación, Modelo de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998). Comprometido con el aprendizaje, se basa en un enfoque sistémico-organizacional; Modelo de Arthur Andersen (1999). El modelo de Andersen se enfoca en la creación de valor a los clientes, por medio del conocimiento que cada individuo ha adquirido de la compañía. La metodología consiste en acelerar el flujo de información que tiene valor, desde los individuos hacia la compañía y viceversa; Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT, 1999). Es una herramienta de evaluación y diagnóstico construida sobre la base del modelo desarrollado por Andersen y APQC (American Productivity and Quality Center); Modelo para la gestión del conocimiento de Bustelo y Amarilla (1999). Según este modelo, existe, en estrecha relación con la gestión de la documentación, la gestión de la información, distribuida en bases de datos corporativas y aplicaciones informáticas, que no se conceptúan como documentos; pero que son una importante fuente de información registrada, sin una adecuada gestión de la información, es imposible llegar a la gestión del conocimiento; Modelo dinámico de rotación del conocimiento, de Goñi Zabala (2009). En su Modelo Dinámico de Gestión del Conocimiento: “La rotación del conocimiento”, asegura que: “el proceso que se sigue con el conocimiento es cíclico, en el sentido que está en permanente retroalimentación”; Modelo de integración de tecnología (2000). EL modelo representativo de la integración tecnológica reconoce la heterogeneidad de las fuentes del conocimiento y se establecen diferentes componentes que se integran en lo que el autor denomina capas.

Estos y otros modelos han constituido pautas a seguir para la aplicación de un sistema de gestión del conocimiento a una organización, así como los agentes implicados y su importancia. Los conocimientos de las personas claves de la empresa, la satisfacción de los empleados y de los clientes, el know-how de la institución, entre otros, son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no se recogen en su valor contable. El capital intelectual se identifica con tres componentes: Capital humano, capital relacional y capital estructural; (Monagas-Docasal, 2012).



**Fig. 1 Componentes del Capital Intelectual.**

El Capital Intelectual, se concentra básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intelectuales necesarios para conseguir los objetivos de la empresa y llevar a término con éxito sus estrategias. Es por lo tanto una gestión de los activos intelectuales desde un punto de vista gerencial o estratégico.

La Gestión del Conocimiento por otro lado se refiere más bien a los aspectos tácticos y operacionales. Es más bien detallada y se centra en facilitar y gestionar las actividades relacionadas con el conocimiento tales como, su creación, captura, transformación y uso. Su

función consiste en planificar, poner en marcha, operar y controlar todas las actividades y programas relacionados con el conocimiento, que requiere una eficaz gestión del capital intelectual.

En el ámbito de los despachos de abogados Mayson (2007) establece que los factores que contribuyen a optimizar el valor económico del despacho y su percepción de sostenibilidad son: el capital financiero, el capital físico (instalaciones, equipos y tecnología), el humano (conocimiento, destreza, habilidad, experiencia, reputación y perfil de los profesionales) el capital social (contactos, relaciones, normas y valores) y el capital organizativo (sistemas de gestión del conocimiento, contratos, documentos y registros, estructura del despacho y roles, trabajo en equipo, rutinas, procesos, entorno normativo, reputación y perfil de la organización, estrategia y política de empresa).

Al referirnos a Despacho, Consultoría Jurídica o Empresa de servicios jurídicos, lo hacemos a partir de nuestro objeto de estudio, la Consultoría Jurídica; entidad conformada con el objetivo general de brindar un servicio Jurídico, servicio que está sustentado en el conocimiento de los consultores y es que los mismos trabajan precisamente con conocimiento, siendo su dominio del ordenamiento jurídico y su operativa lo que ofrecen a sus clientes. En nuestro contexto, pues, conocimiento es la interpretación del Derecho que realiza cualquier operador jurídico. La transformación de la sociedad, de la industria y los negocios no es ajena a la Consultoría Jurídica, que deben adaptarse a la alta competencia y a los cambios que se avecinan.

Partiendo de lo anteriormente expuesto el propósito de este artículo es presentar el diseño metodológico de un procedimiento para la evaluación de la Gestión del Conocimiento en el desempeño del Despacho de Consultoría y Servicios Legales, para lo cual se desarrollaron los siguientes pasos: Fundamentar los elementos que caracterizan conceptos, modelos y metodologías existentes para la gestión del conocimiento y su evaluación.

- Caracterización de los aspectos que desde lo teórico connotan la evaluación de la gestión del conocimiento.
- Presentar las etapas, pasos y los indicadores que permitan la evaluación de la Gestión del Conocimiento.

La presente investigación va a permitir a la entidad de Consultoría y Servicios Legales diagnosticar la Gestión del Conocimiento, que contribuirá a establecer un sistema de trabajo en este ámbito, más organizado, estructurado y eficaz, que permita alcanzar niveles superiores de su desempeño. Posee implicaciones prácticas porque ayudará a la evaluación de la consultoría y proveerá a la Dirección de información actualizada que permita la toma de decisiones. Además, de identificar los problemas y oportunidades que posee la Consultoría y que deben ser superadas para alcanzar estándares competitivos superiores.

Esta investigación tiene relevancia social, proporciona una herramienta útil para llevar a la organización hacia niveles más altos en la consecución de su objeto social. El valor teórico consiste en la elaboración del procedimiento, a partir de la revisión bibliográfica, y poder servir como referencia en investigaciones posteriores sobre Gestión del Conocimiento en las empresas sobre todo con igual o parecido objeto social.

## METODOLOGÍA

Para esta investigación se usó como referente la metodología desarrollada por la Lic. Ivón Sosa Piedra (2015), como parte de su Tesis de maestría, aplicada en la División Territorial de ETECSA Santiago de Cuba; la Tesis en opción al título de Máster en administración de negocios, aplicada en la Empresa Geocuba Oriente Sur, desarrollada por la Ing. Dalila Figueredo Montalvo (2019) y la Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas, MBA. Angel Francisco Esquivel Valverde. (2018).

El procedimiento propuesto se sustenta en la concepción sistémica dando respuestas a las dimensiones de los procesos de la organización y la Gestión del Conocimiento, que interactúan dialécticamente como parte de las relaciones esenciales de la misma. Los métodos y técnicas utilizados en dicha investigación son los siguientes:

#### Métodos Teóricos.

- El inductivo-deductivo para la determinación del problema y la proyección de la metodología dirigida a la evaluación.
- El método de análisis–síntesis para la caracterización del objeto y campo de acción de la investigación y la argumentación de la propuesta.
- El método sistémico estructural para el desarrollo del procedimiento que se propone.

#### Métodos Empíricos:

- Técnicas estadístico-matemáticas y econométricas para la aplicación de las herramientas de investigación.
- Encuestas a trabajadores y directivos para determinar el nivel de conocimientos que poseen sobre la gestión del conocimiento y su evaluación.
- Entrevistas a los directivos de la empresa para conocer aspectos relativos a gestión del conocimiento.

La interrelación de todas las fases y pasos del procedimiento desde la perspectiva analítico reflexiva con que se conciben, permite llevar a cabo el proceso de evaluación y potenciación de la gestión del conocimiento para tributar a su pertinencia, la cual es posible lograr paulatinamente a partir de las modificaciones y cambios que en ellas han de operarse derivados de la estimación de dicho proceso. El esquema teórico referencial del procedimiento se establece, a partir de precisar las tesis básicas y las categorías que revelan la manera de evaluar el proceso de gestión del conocimiento.

La misión de esta propuesta consiste en evaluar el valor de las iniciativas asociadas a las prácticas de Gestión del Conocimiento respecto a su aporte al desempeño organizacional, constatando en la práctica los resultados asociados a las variables que se han establecido en los criterios de desempeño. De manera tal que la organización sea capaz de utilizar el conocimiento existente en ella para, a través de los procesos adecuados, crear y desarrollar más conocimiento (aprendizaje organizativo) y que el mismo se incorpore a sus procesos de negocio, creando valor.

La propuesta en este caso, se elaboró sustentada en los elementos conceptuales que la definen, partiendo del enfoque representativo, teniendo en cuenta su carácter estratégico como proceso y la multidisciplinaredad en el núcleo sobre el cual se desarrolla (sociocultural, tecnológico, almacenamiento, acceso y transferencia). Vistos estos elementos hasta el nivel que la propia Entidad según sus características nos permitió.

Los criterios para la instrumentación de la metodología se expresan como elementos informativos en torno a las particularidades esenciales, de manera que permiten interpretar y explicar la calidad del proceso para gestionar el conocimiento. Éstos constituyen aspectos esenciales que revelan la lógica interna del proceso y sirven como herramientas para la transformación de dicho proceso.

Para el desarrollo del procedimiento que propicie un efectivo proceso de gestión del conocimiento y su evaluación, es imprescindible reconocer como fundamento teórico la necesidad de establecer una serie de premisas, que constituyen la vía fundamental mediante la cual la organización concretará su logro con mayor efectividad.

- **Premisa del aprendizaje colaborativo:** Siendo este más permanente y transferible. Manifestado a través del contacto directo con las tecnologías, donde la intervención y la colaboración, a través de diferentes herramientas, generen un aprendizaje colaborativo, que permita apropiarse de otras experiencias que nutren y enriquecen el proceso de adquisición del conocimiento, modos de actuación y otras cualidades de la personalidad.
- **Premisa del feedback cognitivo o de retroalimentación del conocimiento:** Como vía para confirmar el conocimiento correcto y poder corregir los errores en el aprendizaje. Esta premisa revela, por tanto, la participación activa y consciente en las tareas que se originan, en estrecha relación con el tipo de forma organizativa que involucra su empleo.
- **Premisa de la fijación de metas o propósitos para el aprendizaje:** Motiva el aprendizaje, donde los éxitos y los fracasos influyen en metas futuras. Establece el reconocimiento de metas o propósitos, vinculadas a situaciones complejas, o aquellas que se derivan de los problemas relacionados con el desempeño profesional, desarrollando así aprendizaje continuo.
- **Premisa del desarrollo de la percepción:** Afianza los aspectos preceptuales de las situaciones y materiales de aprendizaje con apoyo de la tecnología, aparejados a una correcta estructuración y presentación de los mismos, destacando los aspectos esenciales que pueden ser captados con mayor efectividad.

Una vez establecidos los presupuestos, se conformó el grupo de trabajo encargado de la valoración del procedimiento, su alcance y factibilidad de aplicación en la empresa conformado. Se establecieron 4 criterios que servirían de base en el proceso de evaluación de la metodología que se analiza:

- Objeto social de la organización.
- Leyes y normativas que rigen el desarrollo.
- La cartera de servicios.
- Alcance de aplicación de la propuesta.

Principios del procedimiento:

- **Flexibilidad:** puede ser aplicada, total o parcialmente y adecuarse a diferentes situaciones concretas de la empresa en un momento dado.
- **Recursividad:** reconoce el carácter cíclico de los servicios que presta y la necesidad permanente de nuevos y mejorados resultados.
- **Adaptativo:** está en función de las características concretas de la organización, de sus procesos, facultades, unidades y su ambiente.
- **Participativo:** lleva implícito en todas sus etapas la participación activa de todos sus miembros y la dirección de la organización. Ello le confiere un carácter creativo e innovador.
- **Permanente:** la Gestión del Conocimiento debe transitar todos los procesos de la organización.

A partir de un taller de trabajo y contando con la presencia del Consejo de Dirección, se realizó una presentación de la misma, su alcance, condicionantes para su aplicación, así como la presentación de aquellos elementos que consideraba podían propiciar la adaptación de la metodología a la empresa objeto de estudio. Los principales aspectos evaluados fueron:

1. Necesidad de la implicación de la máxima dirección de la empresa en dicho proceso.
2. Disponer de los tiempos y recursos para poder aplicar dicha metodología.

3. Compromiso de los trabajadores implicados,
4. Conocimiento de los miembros del grupo de trabajo de los requerimientos relacionados con el capital humano para la aplicación de la propuesta.
5. Acceso a las bases de información requeridas.

De igual forma se propone la técnica para elaborar medidores e indicadores.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El procedimiento parte de considerar el enfoque del conocimiento y su gestión como elemento central para el logro de la mejora continua de dichos procesos, en tanto constituye los intangibles que movilizan la organización y hacen activan el uso de los recursos tangibles para dicho fin.

Se estructura en tres fases interrelacionadas entre sí: preparatoria, diagnóstico y mejora. Cada fase tiene su contenido y por tanto requiere el empleo de herramientas específicas que se validan en correspondencia con las premisas formuladas en este capítulo. Dadas las dificultades que implican la consideración de los elementos intangibles que pueden estar asociadas a este modelo, fue necesario el empleo combinado de un conjunto de técnicas.

El Procedimiento se resume en la siguiente figura 2:

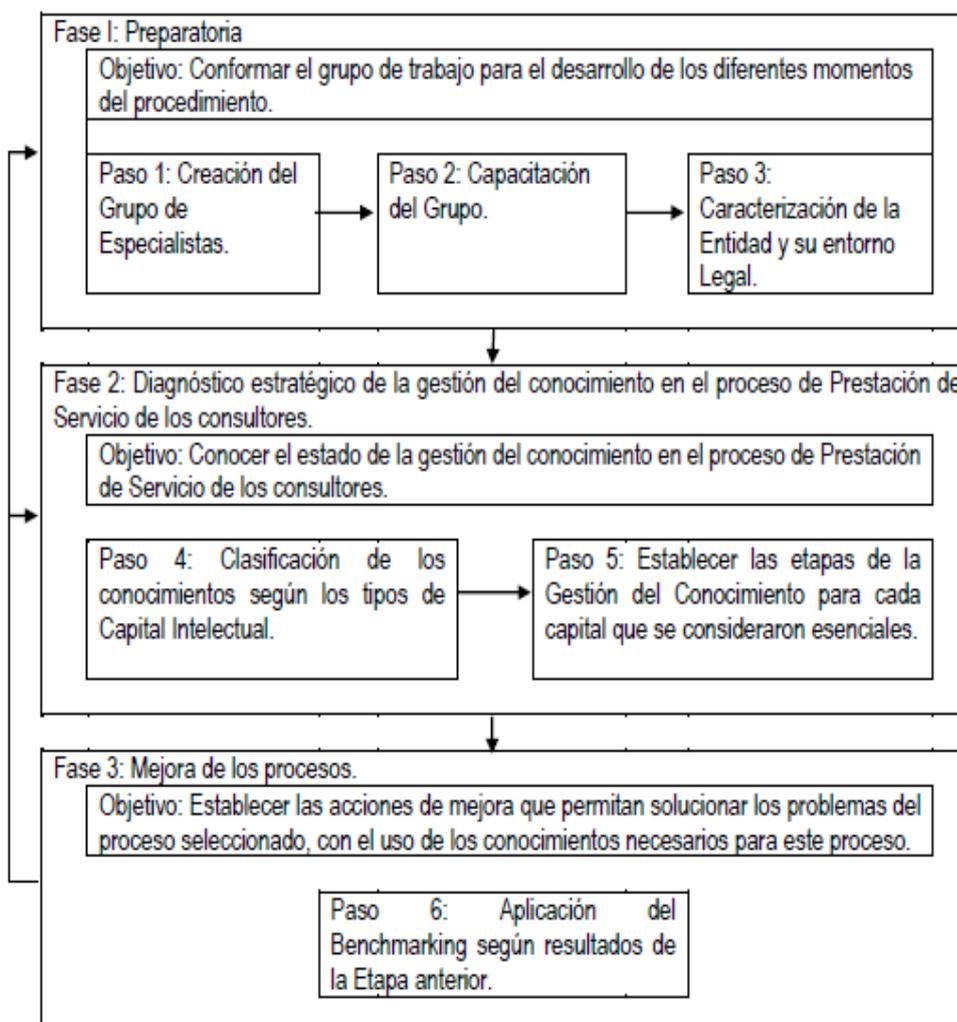


Fig. 2 Procedimiento para la evaluación de la Gestión del Conocimiento.

## Fase I: Preparatoria

Tuvo como objetivo conformar y preparar el Grupo de Trabajo para el desarrollo de las fases siguientes lo que se reflejó en los resultados y la caracterización de la Entidad. Se determinó el Grupo de Especialistas con el que se trabajó. Se Logró la unidad de acción, el compromiso de la dirección y el personal en cuanto a los objetivos propuestos.

Se determinó el conocimiento general de la organización: elementos estratégicos, actividad que realiza, servicios que presta, estructura organizativa, resultados de los servicios prestados u otros de relevancia en el periodo analizado.

Se corroboró en conjunto con el Grupo de Especialistas realizar Análisis documental, la información aportada en esta fase se convirtió en elemento a considerar en las subsiguientes fases la primera de las cuales constituye la fase de diagnóstico.

## Fase II: Diagnóstico para conocer el Estado de la Gestión del Conocimiento en el proceso de Prestación del servicio de los consultores

Con el objetivo de conocer cómo se desempeña la Gestión del Conocimiento en la organización.

Se obtuvo la evaluación y desempeño de la Gestión del Conocimiento en la organización. Partiendo de los elementos que conforman cada uno de los capitales intelectuales. Para su determinación se realizó consulta a Especialistas y se partió de la relación de los elementos que connotan cada uno los capitales intelectuales desarrollados que se encuentran en la bibliografía.

A partir de la revisión de la planeación estratégica, fue posible analizar la misión y visión teniendo en cuenta los elementos, directrices, objetivos estratégicos generales, indicadores generales de impacto y el valor ideal a alcanzar. Se asumieron los elementos que conforman la Matriz D.A.F.O. (Debilidad, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), recogida en la Planeación estratégica, como técnica de diagnóstico que consiste en analizar los factores externos e internos, analizando el entorno general y particular de la organización.

De la revisión de los resultados se corroboraron, las principales dificultades en el periodo analizado. Se partió de la relación de los Conocimientos, para clasificarlos según las tipologías del capital intelectual: capital humano, capital estructural y capital relacional. Para poder establecer los vacíos del conocimiento se recurrió a una adaptación del modelo Servqual que permitió establecer la brecha entre el conocimiento demandado y el que posee la organización para el proceso-problema. Cada uno de los ítems es medido en una escala numérica que va desde una calificación de 1: muy baja, hasta una calificación de 7: muy elevada.

Se analizó la relación de los conocimientos que están contenidos en la planeación estratégica, el Reglamento de prestación de Servicios y la Legislación que ampara el Asesoramiento Jurídico, los cuales fueron corroborados por los especialistas, quedando conformado como:

**Tabla 1 Relación de los tipos de Conocimiento.**

C1	Conocimiento técnico sobre su área de desempeño.
C2	Conocimiento de las normativas de los organismos rectores.
C3	Conocimiento de las normativas de la propia Entidad.
C4	Conocimiento de las necesidades de la sociedad. (clientes, actuales y en potencia).
C5	Conocimiento de las experiencias de las mejores prácticas de Entidades u organizaciones similares.
C6	Conocimiento de las experiencias de las mejores prácticas del resto de los Consultores.
C7	Conocimiento sobre el uso de las Tecnologías de la información y las comunicaciones
C8	Conocimiento de Cultura Empresarial.
C9	Conocimiento de Ciencia e Innovación.
C10	Conocimiento de marketing.

C11	Conocimiento de redacción y estilo.
C12	Conocimiento de oratoria.
C13	Conocimiento de la Ética Profesional
C14	Conocimiento de idiomas extranjeros

El proceso de gestión del conocimiento requiere la clasificación de los conocimientos según la estructura de capital intelectual definida anteriormente: capital humano, capital estructural y capital relacional.

Una vez establecidos estos elementos se procede a la clasificación de los conocimientos según el capital intelectual,

Establecer las etapas de la Gestión del conocimiento para cada capital que se consideraron esenciales. A partir de la tabla anterior se procede a identificar los conocimientos que para cada tipo de capital, la Empresa posee o demanda, a través de la matriz de identificación del conocimiento.

Para poder establecer los vacíos del conocimiento se propone una adaptación del modelo Servqual que permita establecer la brecha entre el conocimiento demandado y el que posee la organización para el proceso-problema. Cada uno de los ítems es medido en una escala numérica que va desde una calificación de 1: muy baja, hasta una calificación de 7: muy elevada, quedando la matriz reflejada en el Anexo No. 2.5. matriz de identificación del conocimiento.

Del análisis de los resultados de la matriz se puede concluir que, para todos los casos el conocimiento demandado es mayor que el conocimiento que se posee, lo que indica que es necesario adquirir conocimientos actuales y desarrollar los que están, en función de mejorar los servicios.

### **Fase III. Mejora de los procesos**

Tiene como objetivo establecer las acciones de mejora que permitan solucionar los problemas del proceso seleccionado, con el uso de los conocimientos necesarios para este proceso.

Se proponen las acciones que propicien una mejora sostenida en el desempeño en la Gestión del Conocimiento en la Empresa. Una vez identificados los conocimientos que se poseen, que se necesitan y los vacíos de conocimiento se procedió al momento de definir las vías que permiten adquirirlos.

Adquirir: Se realizó la valoración de las condiciones para poder adquirir el conocimiento, teniendo como referencia la encuesta adaptada de Ángel Francisco Esquivel Valverde. (2018). Se realiza la evaluación de los elementos: Infraestructura; Nivel académico; Acceso a redes. Los resultados permitieron concluir que en sentido general las condiciones son buenas, encontrándose los peores resultados en la infraestructura y el acceso a la Información

La recopilación de las fuentes de conocimiento se realiza a partir de utilizar las herramientas del benchmarking, esencialmente el benchmarking interno. De la revisión bibliográfica, y de la experiencia, constatada con los Especialistas, se pudo establecer un listado de las fuentes internas y externas necesarias para adquirir conocimiento.

Para el establecimiento de las mejores prácticas del proceso de investigación, partiendo del estudio de las fuentes y a través de tormenta de ideas se propusieron aquellos aspectos que mayor incidencia tienen en el proceso de servicio:

1. Implicar a todos los Consultores en el desarrollo del plan de mejora.
2. Hacer un levantamiento permanente de necesidades de capacitación relacionadas con: cultura empresarial; conocimiento, ciencia e innovación; el uso de las Tecnologías de la información y las comunicaciones como conocimientos generales que permitan perfeccionar el trabajo que se desarrolla.

3. Desarrollo permanente de acciones de capacitación de los procedimientos internos y las nuevas normativas que se generen a nivel nacional y territorial.
4. Desarrollar acciones de intercambio con entidades de otras provincias que desarrollan la misma actividad.
5. Proponer grupo operativo que permitan gestionar desde las necesidades de nuestros Clientes.
6. Articular el proceso de los servicios al resto de los procesos claves y estratégicos de la organización.
7. Establecer diferentes formas de incentivo a los consultores, que contemple no solo el monetario.
8. Establecer convenios con la Universidad para el desarrollo de investigaciones relacionadas con la calidad del servicio, estrategias de desarrollo, actualización del personal, Gestión de los procesos, innovación, gestión de marketing, entre otros.

Para la selección de las mejores prácticas se realizó la evaluación de su importancia y posible aplicación a partir de la adaptación del instrumento presentado por Silveira (2012).

De los resultados se puede concluir que las mejores prácticas se encuentran enmarcadas en el indicador de importancia entre medianamente importante a extremadamente importante, y en el caso de posible aplicación entre cuando es preciso y siempre se aplica, lo cual corrobora que todas las mejores prácticas propuestas contribuyen a la mejora continua del proceso de investigación:

- **Desarrollar:** A partir de las mejores prácticas y de las fuentes internas y externas de conocimiento se generan nuevas ideas o alternativas que desarrollan la calidad en la prestación de los servicios, el intercambio, la investigación y la capacitación con la participación de los consultores, integrando diferentes áreas de conocimiento.
- **Compartir o difundir:** Para este momento se proponen utilizar las propias fuentes de la Empresa, relacionada con las Reuniones de Grupo, los Talleres y Eventos institucionales, así como nacionales e internacionales, revista mencionada anteriormente, sistema de información para la producción bibliográfica y promoción de la cultura científica.
- **Ejecutar:** Se parte del plan desarrollado para la correcta realización de las tareas planificadas, la aplicación controlada del plan y la verificación y obtención del feedback necesario para el posterior análisis.
- **Verificar:** Una vez implantada la mejora comprobar los logros obtenidos en relación a las metas u objetivos que se marcaron en la primera fase del ciclo mediante herramientas de control como la lista de chequeo.

El procedimiento favorece la comprensión, explicación e interpretación del carácter continuo, adecuado y pertinente del proceso de Gestión del Conocimiento en un Despacho de Consultoría y Servicios Legales, como la vía fundamental para mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.

Como parte de cada fase y el cumplimiento de sus objetivos, se despliegan pasos ordenados secuencialmente en acciones, que generan mayor valor a los servicios de la empresa que son medibles a partir de los indicadores de evaluación del proceso de Gestión del Conocimiento, logrando el cumplimiento de los objetivos organizacionales con eficacia y eficiencia.

En tal sentido, la Gestión del Conocimiento en las organizaciones debe constituirse como un proceso que sistemáticamente asegure el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos.

De forma tal que contribuya a optimizar el flujo de información y la interacción entre las personas, así como a contribuir a la gestión efectiva del capital humano para generar mayor valor a los productos y servicios, lograr los objetivos organizacionales con eficacia y eficiencia para hacer más inteligente a sus trabajadores es decir creativos e innovadores y de esta forma ser más precisos en la toma de decisiones, dar una respuesta más rápida a las necesidades del mercado, satisfacer al cliente, obtener un desarrollo sostenible y ser más competitivos en este entorno tan turbulento, cambiante y lleno de incertidumbre. Existen abundantes estudios sobre la evaluación y la gestión del conocimiento, sin embargo resulta insuficiente el tratamiento metodológico y el alcance de los estudios dedicados a este, en el sector Jurídico siendo la Organización de Bufetes de Cuba quién a realizado determinados estudios y acercamientos al Tema, sin embargo en el proceso de Prestación de Servicios Jurídicos de la Consultoría Jurídica con enfoque de gestión del conocimiento, no se encontró precedentes que de forma estructurada y sistémica modelen dicho proceso. Estos indicadores se traducen en lograr profesionales mejor capacitados que den respuestas a las necesidades de la organización y los clientes con eficiencia en el menor tiempo posible. La gestión del conocimiento es esencial en cualquier Consultoría Jurídica, ello asegura que la información fluye entre los abogados, se gestiona adecuadamente, y se transforma en conocimiento disponible que permite trabajar con más calidad y en permanente estado de actualización. El logro de una eficiente colaboración entre los profesionales y la retención del conocimiento intangible de esa experticia que tan celosamente resguardan los abogados es un punto clave para asegurar mantener una posición de ventaja, estable, duradera y reconocida en los servicios que se prestan.

En el marco de esta investigación se logró incorporar y perfeccionar un conjunto de herramientas para viabilizar la aplicación del procedimiento propuesto en el contexto de las Consultorías Jurídicas, quedando demostrado que la gestión del conocimiento constituye un recurso indispensable para la mejora continua de cualquier organización, en especial la referida al tener en cuenta los resultados para la proyección de estrategias en la organización, creando la base informativa necesaria que permita evaluar el cumplimiento de las acciones propuestas.

## CONCLUSIONES

La investigación que se presenta reconoce la necesidad de seguir investigando en los elementos e indicadores que desde la mejora continua con enfoque de gestión del conocimiento, permiten una actualización permanente del plan de acción y la evaluación continua de los procesos, comprobándose los logros obtenidos en relación a las metas u objetivos que se marcaron en la primera fase del ciclo mediante herramientas de control como la lista de chequeo.

La aplicación del procedimiento permitió determinar que en la organización el conocimiento demandado es mayor que el conocimiento que se posee, lo que corrobora la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y ampliar los existentes los capitales para la mejora continua, lo que ratifica la necesidad de aumentar los conocimientos explicitados que conduzcan a mejorar el proceso sobre la base de su reformulación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acosta Prado, J. C. (2018). Gestión del conocimiento y capacidad de innovación. Modelos, Sistemas y aplicaciones. Colombia.
2. Andersen, A. (1999). El management en el siglo xxi. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década. Buenos Aires: Granica.
3. Bustelo, C. y Amarilla, R (2001). Gestión del Conocimiento y Gestión de la Información. Artículo en Revista PH.

4. Calvo Giraldo, O. (2018). La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones.
5. Cuesta Santos, A. (2001). Gestión de competencias. Ed. Academia.
6. Drucker, P. F. (1993). Post – Capitalist Society. Oxford, Butterworth Heinemann.
7. Edvinsson, L. (1998). Managing intellectual capital at Skandia. En P. Sullivan, Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation. (págs. 279-283). Nueva York: John Wiley and Sons. Inc.
8. Fresno Chávez, C. (2018). ¿Qué es la Gestión del conocimiento? Ed. El Cid Editor.
9. Goñi, J. (2000). Modelo dinámico de gestión de conocimiento. Obtenido de [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com).
10. Ikujiro-Nonaka. (2007). La empresa creadora de conocimiento. Harvard Business School Publishing Corporation.
11. La Fé y Castellanos. (2017). Procedimiento para el desarrollo de la gestión del conocimiento en empresas cubanas de alta tecnología. Centro Azúcar, 44(4).
12. Lage Dávila, A. (2018). La Osadía de la Ciencia. Sello Editorial Academia.
13. León Robaina, R. y Sosa Piedra, I. (2017). Diagnóstico de la gestión del conocimiento en el capital humano en la división territorial de ETECSA Santiago de Cuba. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, (abril).
14. León Robaina, R. y Esquivel Valverde, A. F. (2018). Modelo de mejora continua de los procesos universitarios con enfoque de gestión del conocimiento.
15. León Robaina, R. y Figueredo Montalvo, D. (2019). La evaluación de la Gestión del Conocimiento en la Empresa GEOCUBA Oriente Sur.
16. Modelo de gestión del conocimiento de KPGM Consulting. (1998). [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_kpmg](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg).
17. Monagas, M. (2012). El capital intelectual y la gestión del conocimiento. [Versión digital]. Ing. Ind., 33(2). <http://scielo.sld.cu/scielo>.
18. Tejedor, & Aguirre. (1998). Modelo De Gestión Del Conocimiento De KPMG Consulting. GC. Educ. <http://gceduc.wikispaces.com/KPMG>.
19. Williams, J. (2018). Ejemplos de políticas de negocio. <https://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-politicas-de-negocio-4686.html>

#### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.