

Propuesta de Diseño para un proyecto de Gestión del Conocimiento para empresas proveedoras de una empresa de Telecomunicaciones

Design Proposal for a Knowledge Management project for companies supplying a telecommunications company

Ximena Isabel MORA ¹; Julio César GONZÁLEZ ²

Recibido: 04/01/2018 • Aprobado: 02/02/2018

Contenido

- [1. Introducción](#)
 - [2. Antecedentes Teóricos](#)
 - [3. Metodología del estudio](#)
 - [4. Resultados del proyecto](#)
 - [5. Conclusiones](#)
- [Referencias Bibliográficas](#)

RESUMEN:

El presente artículo expone una propuesta de diseño para un proyecto de gestión del conocimiento para empresas proveedoras del servicio de remozamiento (reacondicionamiento) de equipos utilizados en servicios de telecomunicaciones. El proyecto generado, tuvo como finalidad mejorar tres indicadores medidos por la empresa de telecomunicaciones a sus empresas proveedoras y así, generar beneficios económicos mejorando su productividad y eficiencia.

Palabras-Clave: Proyecto, Gestión del Conocimiento, Empresas Proveedoras, Telecomunicaciones

ABSTRACT:

This article presents a design proposal for a project of knowledge management for companies that provide the service of refurbishment (reconditioning) of equipment used in telecommunications services. The project was designed to improve three indicators measured by the telecommunications company to its supplier companies and thus generate economic benefits by improving their productivity and efficiency.

Keywords: Project, Management of the Knowledge, Providing companies, Telecommunications

1. Introducción

El concepto de Conocimiento y la gestión de éste, están tomando cada vez más relevancia dentro de los mercados industriales, dado que las compañías consideran estos conceptos como puntos claves para innovar y conseguir eficiencias que generen beneficios económicos y una mayor calidad en su capital intelectual.

La tecnología está en constante movimiento y, es por ello, que es importante ser partícipe del flujo del conocimiento tanto con los mismos colaboradores de una compañía, con los clientes, proveedores y con los competidores. De esta manera, es posible desarrollar soluciones que generen una mayor satisfacción en las y los usuarios finales a partir del servicio o producto que se ofrece, al flujo productivo, a los recursos utilizados o a cualquier otra variable que genere valor en la cadena operacional.

A continuación, se presentará un diseño de proyecto de gestión del conocimiento para empresas proveedoras de Telefónica Chile S.A. Estas empresas son competidoras entre si y ofrecen el servicio de remozamiento de equipos fijos (reacondicionamiento de equipos modem, decodificadores y equipos terminales). Este servicio pertenece a uno de los proyectos de eficiencia más importantes de la compañía Telefónica Chile, ya que al refaccionar equipos implica un ahorro de equipos nuevo que genera beneficios de M\$3.000 anuales aproximadamente. Sin embargo, se detectó que las empresas proveedoras presentan distintas brechas en el servicio y se considera que al mejorarlas se pueden aumentar los beneficios que genera el proceso tanto para la empresa Telefónica como para ellas mismas, dado que evitaría penalizaciones, mejoraría las facturaciones mensuales y aumentaría el capital de equipos para disponer por parte de la misma compañía.

Por todo lo anterior, se consideró de suma importancia generar un proyecto de gestión del conocimiento que permita a las empresas proveedoras compartir prácticas y técnicas entre sí, que las ayuden a mejorar sus indicadores y, por ende, aumentar sus producciones y eficiencia, generando así beneficios para todos los involucrados. Para ello, se trabajó en conjunto con las empresas para poder detectar las fortalezas y debilidades de cada una y así poder generar matrices de intercambio de conocimiento y el proyecto de gestión de conocimiento como producto final esperado.

2. Antecedentes Teóricos

La base de este artículo utiliza como conceptos claves el conocimiento y la gestión que deben tener hoy en día las empresas para lograr innovar y conseguir cambios que provoquen beneficios. Según los autores Cristina Quintana y Carlos Benavides las *organizaciones necesitan capacidades dinámicas, es decir, capacidades para renovar sus competencias, lo que requiere la explotación de las capacidades empresariales internas y externas, y el desarrollo de otras nuevas. El término "capacidades" enfatiza el papel clave de la dirección estratégica en la adaptación, integración y reconfiguración interna y externa de las habilidades, recursos y competencias funcionales para responder a las exigencias del entorno cambiante. Tales capacidades son combinaciones complejas de recursos, personas y sistemas organizativos que las empresas utilizan en sus procesos de transformación (Quintana y Benavides, 2003: 22)*

Una de estas capacidades o recursos se basa en la cooperación y es conocido como alianza estratégica, y es esto lo que pretende

presentar este artículo con la cooperación de las empresas proveedoras del servicio de Telefónica Chile.

Adicionalmente, y según otro trabajo de una de los autores de este trabajo, *en la actualidad la Gestión del Conocimiento toma cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones, ya que es esta la clave con la que cuentan las grandes firmas para presentar soluciones innovadoras y poder gestionar correctamente los recursos tecnológicos y el capital intelectual para obtener beneficio de éste* (Mora, 2017: 15).

Por otro lado, tomando diversas fuentes, se ha determinado que el conocimiento se puede entender como el conjunto de información que se posee sobre un concepto o estudio, y que sirve para la incorporación de nuevas experiencias; además de ser útil para la acción. También se le puede identificar como el "saber hacer". A continuación se presenta un diagrama de creación propia con la representación de la gestión del conocimiento y como fue aplicado en el proyecto que se presenta a continuación:

Diagrama 1
Diagrama de cadena de gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia en base a *La Gestión y Transferencia del conocimiento en el ámbito de la tercera misión de la universidad como fuente de innovación y generación de riqueza* (Galindo, Sanz y De Benito, 2010)

La Gestión del conocimiento comprende un proceso lineal que abarca desde el nacimiento de un conocimiento determinado, pasando por la enseñanza de éste a cada una de las partes de la organización y volviéndolos a algo tangible al transformarlo en algún proceso, producto o habilidad para la empresa o conglomerado. En lenguaje más técnico, según Nonaka y Takeuchi (1995), *es la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan* (Nonaka & Takeuchi, 1995; 56). Se puede desprender de esta definición que la gestión del conocimiento debe mantener un hilo conductor en su desarrollo, formando un proceso que abarca cada uno de los entramados de la organización para obtener un resultado idóneo y que entregue resultados positivos en la empresa.

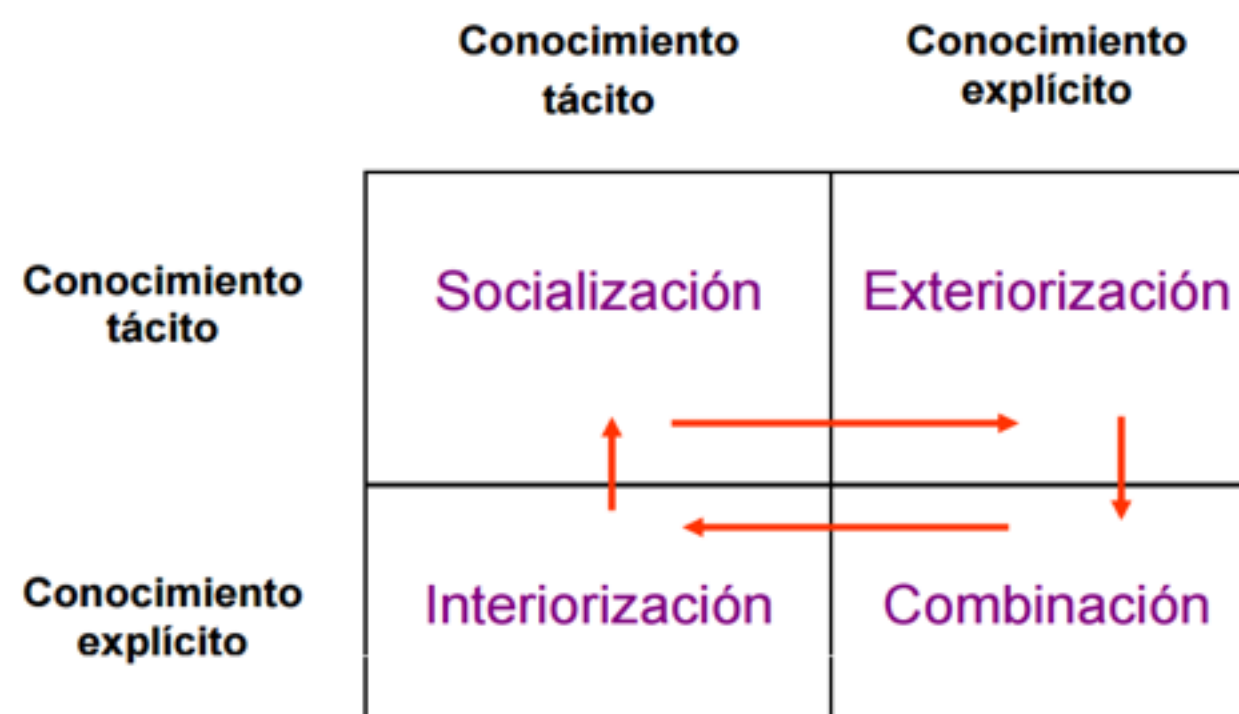
Adicionalmente, Miguel Soto (2007) propone que la base de la gestión del conocimiento radica en el aprendizaje que debe estar dispuestos a adquirir cada uno de los componentes de la organización. Es por ello que presenta como definición la *gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. Éstos tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento* (Soto, 2007: 4).

Para la realización del diseño del proyecto gestión del conocimiento, es importante entender que deben surgir alianzas estratégicas a través de acuerdos de cooperación. Según Quintana y Benavides (2003) las alianzas estratégicas se entienden como:

Instrumentos esenciales en los sectores de alta tecnología especialmente para las nuevas empresas de base tecnológica. Éstas, a través de las redes de cooperación pueden acceder y desarrollar los recursos y capacidades dinámicas necesarios para acometer sus proyectos de I+D+i, difícilmente alcanzables individualmente. Ello exige, además, un esfuerzo de planificación y gestión de los acuerdos de colaboración para obtener los resultados deseables en términos de aprendizaje tecnológico. (Quintana y Benavides, 2003:1).

De lo anterior, se puede deducir que al generar alianzas estratégicas entre empresas se pueden obtener resultados positivos con impacto para todos los involucrados, como por ejemplo, mejorar en la productividad y eficiencia producto del nuevo conocimiento adquirido e implementado. Sin embargo, no sólo basta con contar con alianzas estratégicas, sino que también se debe saber gestionar el conocimiento que se recibirá desde las otras empresas, para ello Roberto Villafaña (2013) menciona un modelo de transformación del conocimiento nombrado modelo SECI, el que propone la socialización, exteriorización, combinación e interiorización del conocimiento. Estas cuatro perspectivas de la transformación del conocimiento se ven reflejadas en el siguiente diagrama:

Diagrama 2
Diagrama de generación del conocimiento,



Fuente: *Conocimiento tácito e implícito* (Ricardo Villafaña, Chile 2013; 10)

3. Metodología del estudio

Los principales elementos que configuraron la metodología de este proyecto se encuentran anunciados a continuación:

Según la perspectiva de Roberto Sampieri y otros (2014) se trató de un estudio del tipo Descriptivo dado que se describieron las fortalezas y debilidades de cada una de las empresas y Comprensivo, ya que se buscó conocer la realidad actual de las empresas participantes desde la perspectiva de personeros claves al interior de la organización. Los datos fueron recogidos durante los meses

de enero a marzo 2017 a través de entrevistas semiestructuradas y encuestas para la generación de la matriz de intercambio de conocimiento y el proyecto de gestión del conocimiento.

El enfoque utilizado fue mixto. Cualitativo, dado que se basó en la utilización de técnicas como la entrevista semiestructurada y cuantitativo ya que, complementariamente a las entrevistas, se utilizó la herramienta de la encuesta para poder determinar las prácticas y habilidades de las empresas participantes y así poder sistematizarlas.

Las fuentes de información fueron las planteadas formalmente por las empresas participantes a través de entrevistas y cuestionarios realizados a los jefes y los líderes de la operación donde se realizaron preguntas referentes a la gestión del conocimiento existente en cada una de las empresas y el nivel de intercambio de prácticas entre los colaboradores.

Adicionalmente, la recolección de datos centrada en levantar y sistematizar las fortalezas y prácticas que cada empresa está dispuesta a compartir fue a través de las visitas en terreno realizadas por una de las autoras de este artículo.

En las cuatro empresas el servicio de remozamiento de equipos fijos se lleva a cabo en el área de operaciones – producción. En resumen, se encuestó a 8 personas entre líderes de producción y jefes de operaciones dependiendo de la empresa y se entrevistó a 4 personas entre Director, Gerente y Subgerente dependiendo de la estructura organizativa de cada una de las empresas.

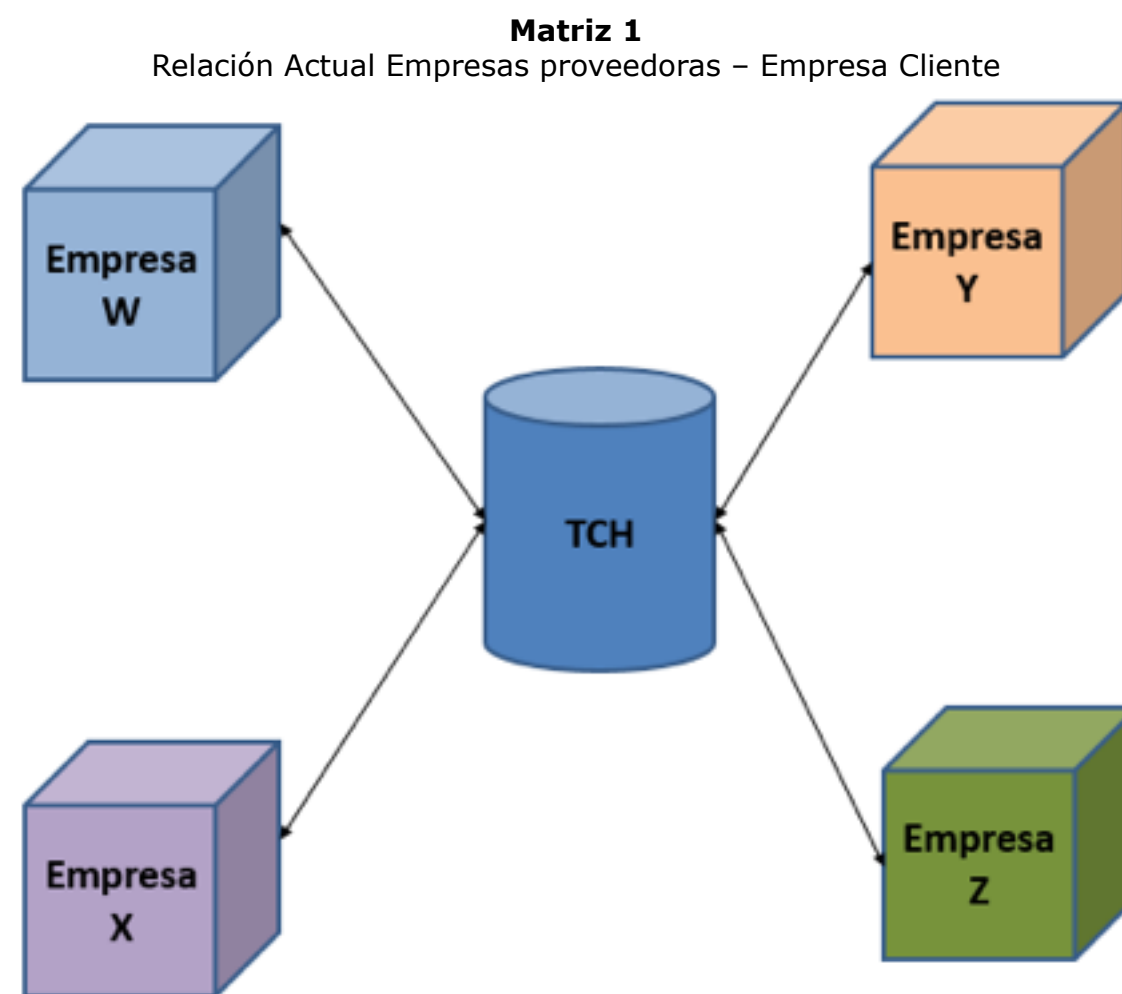
Adicionalmente, a esto se realizó una validación de expertos para el proyecto de gestión del conocimiento por lo que se contó con la colaboración de dos informantes internos de Telefónica Chile, 3 informantes pertenecientes a las empresas proveedoras y 7 informantes correspondientes a profesionales que ejercen docencia en programas de pre y postgrado de la Facultad Tecnológica de la Universidad de Santiago de Chile.

4. Resultados del proyecto

A continuación, se presentarán las matrices de intercambio de conocimiento y el proyecto de gestión del conocimiento como resultados finales del estudio.

4.1. Matrices

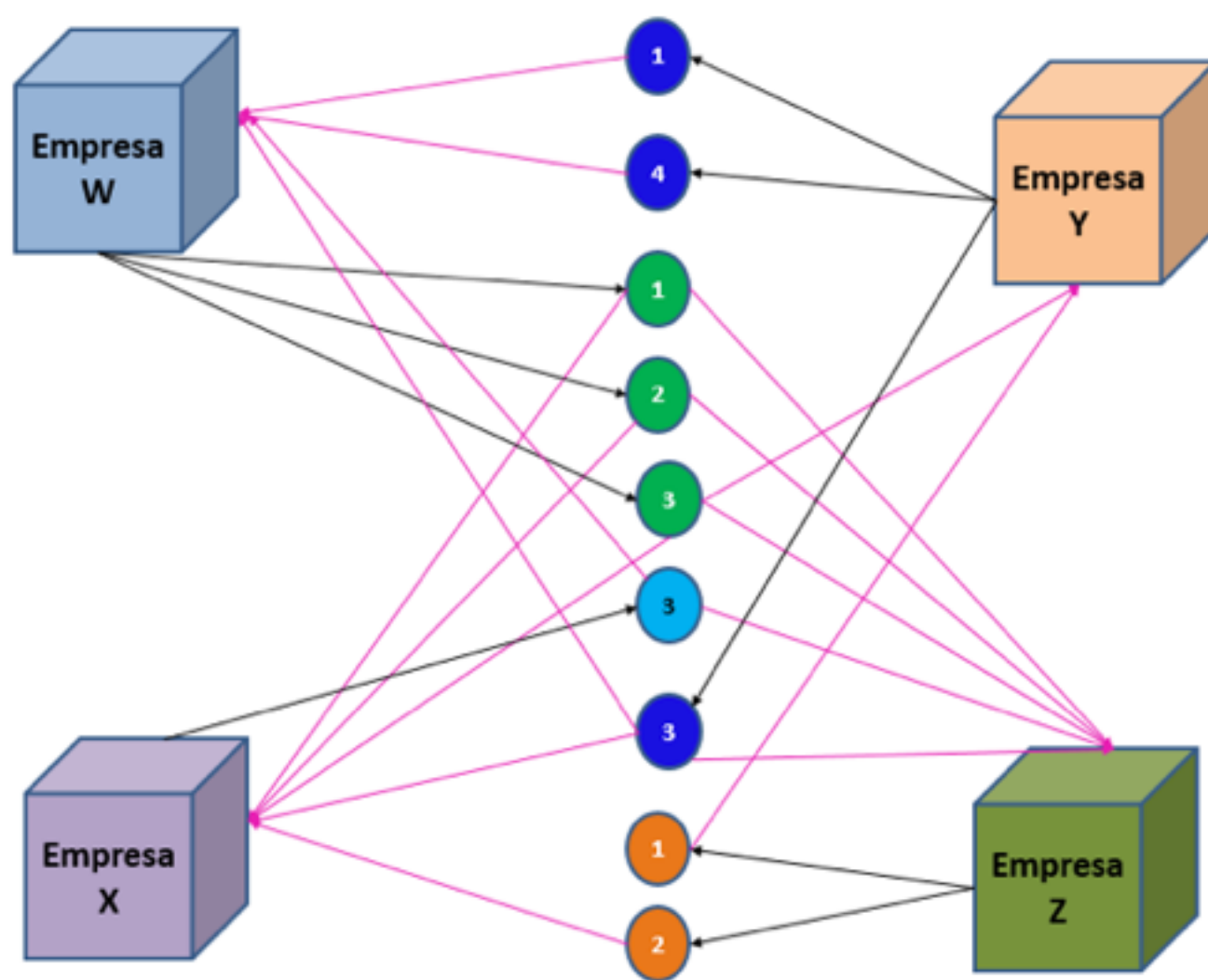
Con la información recopilada en las entrevistas y trabajo en terreno se presentan las siguientes matrices donde se identifican las realidades actuales en cuanto a la interacción de las empresas antes y después de un proyecto de intercambio de conocimiento:



Fuente: Elaboración propia en base a situación actual proveedores.

Con la información de las fortalezas y debilidades de cada uno de los proveedores se conformó la matriz de intercambio de conocimiento para las cuatro empresas competidoras que se presentará a continuación. En ella se pueden identificar las fortalezas seleccionadas para intercambiar y la dirección y color de las flechas indican quien la entrega y quien la recibe:

Matriz 2
Matriz de intercambio de conocimientos/ Prácticas entre empresas competidoras



Fuente: -Elaboración propia en base a información de visitas en terreno y entrevistas.

4.2. Propuesta de proyecto de Gestión del Conocimiento para Empresas Competidoras de Telefónica Chile S.A

Objetivo General proyecto

Mejorar los indicadores de Producción, Eficiencia y Calidad de las empresas proveedoras que realizan el servicio de Remozamiento de equipos Fijos en Telefónica Chile S.A a través de un intercambio de conocimiento.

Justificación del proyecto

En el servicio de Remozo de equipos Fijos existen brechas en la producción que impide a las empresas proveedoras de este servicio obtener los resultados esperados bajo la condicionante de tres indicadores (Producción, Calidad y Eficiencia). Estas barreras se ven condicionadas por la fuga de conocimiento existente en cada una de las empresas y la falta de experticia en la totalidad del proceso.

Es por ello, que se cree que al existir una transferencia de conocimiento entre las empresas competidoras se genere una mejora en los resultados de estos tres indicadores que son medidos por Telefónica Chile.

Aspectos Estratégicos del proyecto

La concepción estratégica global de la gestión del conocimiento representa el camino a seguir de forma sistémica para lograr innovaciones. En el caso de este proyecto la transmisión de conocimiento fue generada por empresas competidoras por lo que los aspectos estratégicos específicos de este proyecto son:

- Cada Empresa identificó las prácticas que estaba dispuesto a compartir con el resto de sus competidores.
- Así como cada empresa entregó conocimiento, recibió por parte de las otras empresas competidoras conocimientos que pudo incorporar en su proceso productivo.
- Se dispuso de la Matriz de intercambio de conocimiento como guía para cada empresa para disminuir las barreras que se identificaron en cada una de ellas, esta pudo ser modificada según las necesidades de cada empresa.

Áreas estratégicas y sus funciones en el proyecto

Las áreas necesarias para llevar a cabo este proyecto fueron:

- Área de Logística: Encargados de realizar la gestión de proveedores y contrato en el servicio de Remozamiento de equipos Fijos.
- Área de Compras: Colaboración en la inclusión de proyecto de GC en Bases de Licitación de Remozamiento de equipos Fijos.
- Área Legal: Redacción de acuerdo de participación para las empresas proveedoras que se incluye como anexo en las bases del contrato.
- Empresas proveedoras: Participantes del proyecto y generadores del intercambio de prácticas.

Principios del proyecto de Gestión del Conocimiento:

Los principios básicos de este proyecto de gestión del conocimiento se vieron reflejados en:

- El Reconocimiento: este debió ser entendido como el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de cada una de las empresas como clave del éxito.
- Compromiso: para la realización del proyecto se necesitó el compromiso en la participación de parte de las empresas participantes.
- Tecnología e infraestructura: la tecnología como instrumento permitió el traspaso de prácticas y adopción de estas a través de una herramienta web.
- Compartir: compartir el conocimiento propio para recibir conocimiento de las otras empresas competidoras y obtener beneficios mutuos.
- Respaldo empresa Cliente: el respaldo de Telefónica Chile al proyecto para las empresas proveedoras se realizó a través del cumplimiento del contrato.
- Evaluación: se necesitaron mediciones cualitativas y cuantitativas periódicamente para evaluar el proyecto de GC.
- Innovación: las empresas deben entregar soluciones innovadoras para traspasar el conocimiento de tal manera que sea en beneficio de todos. Esto está establecido en las bases de licitación del servicio.
- Flujo de Conocimiento: el conocimiento debió ser igualitario para todas las empresas de manera que todas obtuvieran beneficio de él.

Aspectos Estructurales del proyecto de Gestión de Conocimiento

Componentes del proyecto de Gestión del Conocimiento

Para este proyecto de Gestión del Conocimiento se han identificado componentes que lograron formar sinergia y contribuir al mejoramiento de los indicadores y conseguir los resultados esperados:

- Colaboradores (RRHH): Es determinante la participación del personal en un proyecto de Gestión del Conocimiento, dado que este no se

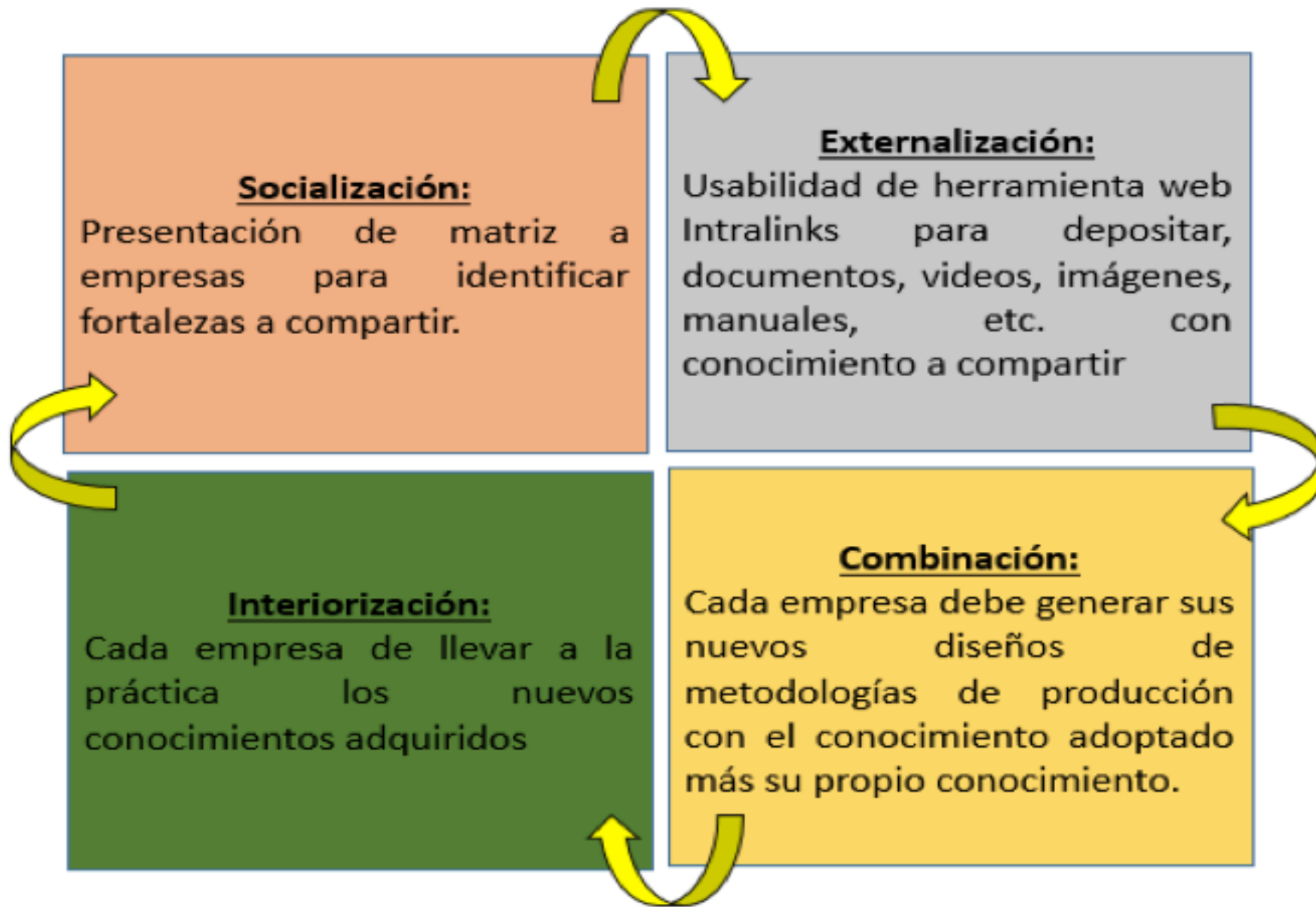
puede llevar a cabo sin el compromiso de las personas, la dedicación y responsabilidad que se exigirá al momento de realizarse. Los colaboradores (operadores del servicio) son el eje principal de este proyecto ya que son los encargados en identificar sus fortalezas y debilidades y luego adoptar el nuevo conocimiento para incluirlos en sus procesos.

- Empresas: Cada empresa participante de este proyecto, incluida la empresa cliente (Telefónica Chile) debe aportar entregando su estrategia, estructura y liderazgo para llevar a cabo el proyecto.
- Tecnología: La utilización de herramientas Web para la transferencia de conocimiento es de suma importancia en el proyecto de Gestión del Conocimiento, ya que es el canal de comunicación principal entre los participantes.
- Contenidos/Conocimiento: el "Qué" va a transferir o entregar cada empresa y por otra parte recibir el resto de los competidores es la base del proyecto.
- Procesos: la internalización y utilización del conocimiento adquirido por cada empresa para mejorar los indicadores y obtener resultados positivos del proyecto de Gestión del Conocimiento.

Proyecto de Gestión del Conocimiento

La propuesta desarrollada, se basó en el modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), con la adaptación para la realización de transferencia entre empresas competidoras, el que está compuesto por cuatro pasos o perspectivas: Socialización, Externalización, Combinación y Interiorización.

Diagrama 3
Modelo Gestión del conocimiento a utilizar



Fuente: Elaboración propia en base a modelo de Nonaka y Takeuchi (1995)

Aspectos para realizar seguimiento al proyecto de Gestión del Conocimiento

- Factores Críticos del Éxito del proyecto

Este proyecto de Gestión del Conocimiento dependió de ciertos factores para lograr su éxito y cumplir con los objetivos. Los aspectos críticos para conseguir el éxito de este proyecto se identificaron como:

- Entender que el resultado positivo de este proyecto no es inmediato y que los beneficios se podrían ver reflejado a corto plazo (4 meses desde el primer intercambio de conocimiento)
- Comprender que este proyecto de GC debe estar en constante seguimiento identificando mejoras continuas para lograr el éxito.
- Entender que este proyecto está formulado para ser aplicado en cuatro empresas competidoras que son proveedoras de la Empresa Telefónica Chile y que no se puede precisar que sea replicable en otras áreas o empresas.

Adicionalmente a estos tres aspectos, existen factores que son primordiales al momento de conseguir el éxito en este proyecto:

- La responsabilidad y sentido de colaboración de las y los trabajadores participantes en este proyecto.
- La visión sistémica y capacidad de adoptar los nuevos conocimientos compartidos por las empresas competidoras.
- La capacidad de trabajar en equipo entre las distintas empresas competidoras.
- Los procesos de transformación de conocimiento tácito a explícito.
- El Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores en el proceso.
- Desarrollo de mecanismos de transmisión de conocimiento a través de la herramienta a utilizar.

Condiciones de mejoramiento continuo del proyecto

Es importante tener en consideración que deben existir instancias de mejoramiento continuo de este proyecto para su correcta utilización como herramienta de gestión del conocimiento. Para esto las empresas competidoras deben colaborar teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Identificación y registro de las barreras identificadas al momento de adoptar los nuevos conocimientos.
- Identificación y registro de nuevas fortalezas y debilidades que ayuden al mejoramiento del proceso de remozo para compartir con el resto las empresas competidoras.
- Poseer orientación hacia los trabajadores respecto al proyecto de Gestión del Conocimiento.
- Control del proyecto a través de un cuestionario de preguntas cerradas y reuniones mensuales de seguimiento.

5. Conclusiones

Para la realización de un proyecto de gestión del conocimiento fue necesario conocer a un adecuado nivel de profundidad las realidades organizacionales de las empresas proveedoras donde fue aplicado para poder identificar las fortalezas y debilidades, la gestión de conocimiento interna en cada empresa y la diferencia organizacional y estructural con el que se enfrentan cada

participante del proyecto.

Este estudio formó parte de uno de los proyectos de eficiencia más importante de la compañía desarrollados durante los años 2015 y 2016 en Chile, lo que impactó directamente en la estrategia de eficiencia de ésta. Adicionalmente, es importante destacar que no existen antecedentes dentro de la gerencia de logística donde se planteen proyectos de intercambio de conocimiento entre proveedores, por lo tanto, se trató además, en la perspectiva del Manual de Oslo, de una innovación del tipo organizacional para esta área. En efecto, lo que diferencia una innovación de este tipo de otros cambios organizacionales "es la introducción de un método organizativo que no haya sido utilizado antes por la empresa y que resulte de decisiones estratégicas tomadas por la dirección" (Manual de Oslo, 2006:62).

Por último, se concluye que un proyecto de intercambio de conocimiento es un medio o herramienta y no un fin para lograr innovar y transformar el conocimiento que se posee entre distintas empresas que podrían interactuar entre sí de manera mucho más efectiva. Es por ello, que los líderes de un proyecto de esta naturaleza deben participar activamente y con responsabilidad para lograr los objetivos planteados.

Referencias Bibliográficas

HERNÁNDEZ, Sampieri, Roberto; FERNÁNDEZ, Collado, Carlos; BAPTISTA, Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. Sexta Edición - McGraw-Hill. 2014.

MORA, Carrasco, Ximena. Diseño de un proyecto de Gestión del Conocimiento para empresas proveedoras del servicio de remozamiento de equipos fijos a Telefónica S.A. Chile. Magister en Innovación y Emprendimiento Tecnológico, Facultad Tecnológica de la Universidad de Santiago de Chile. 2017.

SOTO, Vidal, Miguel. Modelos de Gestión del conocimiento. Instituto Profesional Libertador de los Andes. Chile. 2007.

Webgrafía

MANUAL DE OSLO. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera Edición. Traducción española. 2006. En http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05_spa.pdf

MORA, Ximena. Propuesta de Instrumento para Validar a Nivel Teórico un Proyecto de Gestión del Conocimiento en una empresa de Telecomunicaciones. En Revista Gestión de las Personas y Tecnología. Volumen 10, Edición N° 29. Agosto. Universidad de Santiago de Chile. 2017. En <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/viewFile/2960/2710>

NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka. Teoría de la Creación del Conocimiento Organizacional. 1995. En http://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod_resource/content/1/Nonaka%20y%20Takeuchi_cap%203.pdf

QUINTANA, Cristina y BENAVIDES, Carlos. Redes de Cooperación tecnológica y capacidades dinámicas. Boletín Económico de ICE, N° 2779. 2003. En https://www.researchgate.net/profile/Cristina_Quintana-Garcia/publication/28167132_Red_de_cooperacion_tecnologica_y_capacidades_dinamicas/links/09e4150f58aaef028c000000/Redes-de-cooperacion-tecnologica-y-capacidades-dinamicas.pdf

VILLAFAÑA, Ricardo. Conocimiento Tácito e Implícito. Documento del tipo presentación. 2013. En <http://www.inn-edu.com/AdmonConocimiento/ACTacito.pdf>

1. Coordinadora de logística reversa y procesos logísticos, Telefónica Chile S.A. Tecnóloga en Telecomunicaciones, Licenciada en Organización y Gestión Tecnológica y Magíster en Gestión de la Innovación y el Emprendimiento Tecnológico, Facultad Tecnológica. Universidad de Santiago de Chile. USACH. E-mail: Ximena.morac@usach.cl

2. Administrador de Personal e Industrias, Magíster en Educación y Doctor en Procesos Sociales y Políticos en América Latina. Académico Jornada Completa, Depto. de Tecnologías de Gestión, Facultad Tecnológica. Universidad de Santiago de Chile. USACH. E-mail: julio.gonzalez@usach.cl

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 39 (N° 19) Año 2018

[\[Índice\]](#)

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]

©2018. revistaESPACIOS.com • @Derechos Reservados