



CURSOS DE VERANO 2002 [www.uclm.es/curve2002](http://www.uclm.es/curve2002)

(Vicerrectorado de Extensión Universitaria y del Campus de Cuenca)

Universidad de Castilla-La Mancha



GROKIS [www.inf-cr.uclm.es/www/grokis](http://www.inf-cr.uclm.es/www/grokis)

(Group for Research in Organizational Knowledge, Innovation & Strategy)

Area de Organización de Empresas

---

## Mesa Redonda 2 (4 de julio, jueves, 16,30-19,30)

### *‘La Experiencia del Grupo TELEFONICA en la Gestión del Conocimiento’*

Yolanda Pradas Bertomeu  
Jefe del Departamento de Gestión del Conocimiento  
(Grupo TELEFONICA)

---

Patrocinan:

**soluziona**



Colaboran:



# Gestión del Conocimiento: Implantación en una Empresa Multinacional

Julio de 2002

# Índice

- El Grupo Telefónica
- La SI vs del Conocimiento
- ¿Qué es el conocimiento?
- La Gestión del Conocimiento en Telefónica
- Resultados obtenidos

## Un mercado con más de 500 millones de clientes potenciales...



- Más de 65 millones de clientes a los que se les da servicio en la actualidad
- Fuertes lazos económicos y culturales con gran parte de los países en los que opera

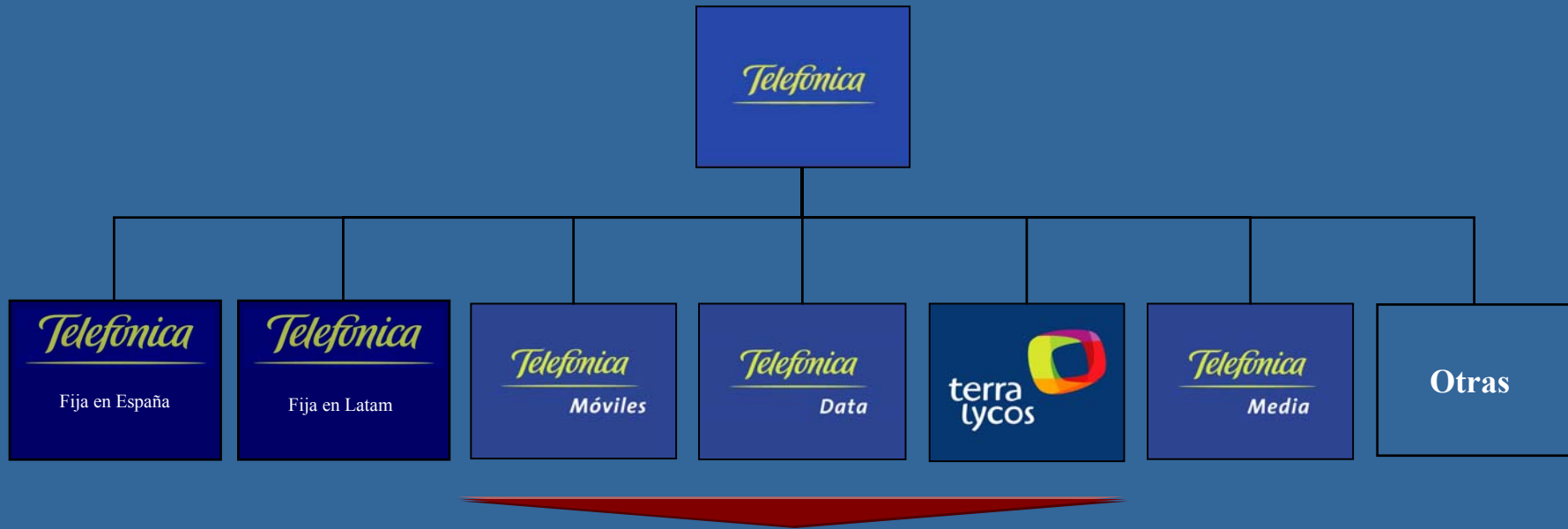
# Telefónica tiene una estructura de negocio balanceada

## NEGOCIOS POSICIÓN DE TELEFÓNICA

Servicio Básico	 Fija en España	 Fija en Latam			
Mobilidad					
Banda Ancha	 Fija en España	 Fija en Latam			
Internet					
Contenidos					

- Base de clientes grande y localizada: >500 M en los mercados clave + 300M en otros mercados
- Amplia oferta que proporciona flexibilidad para dar mejor respuesta a la demanda de los clientes

## ...y una organización flexible...

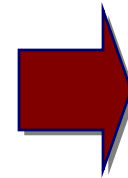
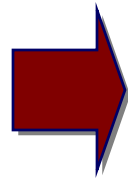


- Posesión natural de los negocios
- Flexibilidad operativa para atender mejor las necesidades de los clientes
- Alto potencial para aprovechar sinergias
- Destacado talento de sus RRHH para crear e innovar

# Índice

- El Grupo Telefónica
- La SI vs del Conocimiento
- ¿Qué es el conocimiento?
- La Gestión del Conocimiento en Telefónica
- Resultados obtenidos

# La sociedad moderna ha evolucionado hasta la llamada Sociedad de la Información...



**Sociedad Industrial**

**Sociedad Postindustrial**

**Sociedad de la información**



## ... que trae como consecuencia un mundo sobreinformado...

- Una edición diaria del New York Times contiene más información que toda la que recibía en su vida un ciudadano promedio del siglo XVII.
- En los últimos cinco años se ha generado más información que en los 5.000 anteriores, y esta información se duplica cada cinco años.
- Se estima que en el año 2040 habrá 200 millones de libros distintos en el mundo y aunque se construyera una biblioteca con capacidad para albergarlos sería del todo inútil ya que se necesitarían unos ocho mil kilómetros de estanterías para almacenarlos.
- En 1.998 un empleado promedio en EEUU manejaba 60 e-mails al día, 300 mails a la semana y consumía 115 kg de papel de fotocopia al año.

..., en el que es fundamental definir qué información puede ser transformada en conocimiento útil y cuál debe ser desecheda, dando lugar a la Sociedad del Conocimiento...

“Aquella sociedad en la que los ciudadanos disponen de acceso prácticamente ilimitado e inmediato a la información, en la cual dicha información, su procesamiento y transmisión son los factores claves que impregnan toda la actividad de los individuos, desde las relaciones económicas hasta el ocio o la vida pública”

“La ventaja competitiva pasará de los que tienen exceso de información a los que tengan un conocimiento ordenado; de quienes procesan cantidades ingentes de entradas y salidas a los que sepan explicar lo que merece la pena saber y por qué”

–Prof. Hugh Heclo - George Mason University

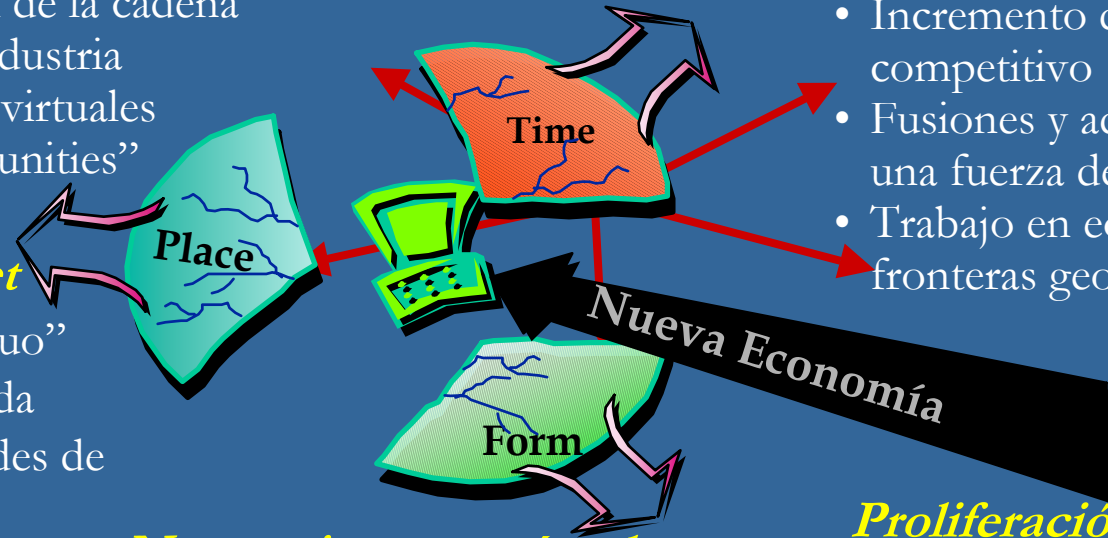
## Aparece una nueva forma de hacer negocios como resultado de:

### *e-Business*

- Transformación de la cadena de valor de la industria
- Organizaciones virtuales
- “On-line communities”

### *Cultura de Internet*

- “Aprendizaje continuo” como filosofía de vida
- Cambios y necesidades de adaptación continua
- “Tomar riesgos está permitido”



### *Necesaria cercanía al cliente*

- Acercamiento a niveles “micro” de satisfacción de necesidades

### *Globalización*

- Incremento del entorno competitivo
- Fusiones y adquisiciones como una fuerza de mercado
- Trabajo en equipo salvando fronteras geográficas

### *Proliferación tecnológica*

- Incremento de la complejidad y especialización
- Sobrecarga de información (Informes, WWW, Intranet)

... surge la necesidad de llevar a cabo una gestión del conocimiento que tiene como finalidad última transformar el know-how de la organización de cada una de las soluciones de negocio en un activo de mercado con mayor valor añadido, basándose en un capital humano en continua formación, que trabaja en organizaciones en red cada vez más amplias

# Índice

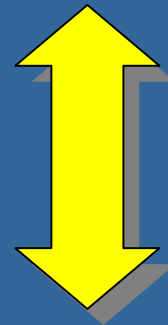
- El Grupo Telefónica
- La SI vs del Conocimiento
- ¿Qué es el conocimiento?
- La Gestión del Conocimiento en Telefónica
- Resultados obtenidos

## ¿ Qué es el conocimiento ?



En una persona es:

Experiencia, Valores, Información



Aprendizaje  
Transferencia  
Comunicación



En una organización es:

Cultura, Procesos, Resultados

## Conceptos utilizados

Datos

Representaciones sin forma  
80;8:40

Información

Mensajes  
El Autobús 80 para a las 8:40

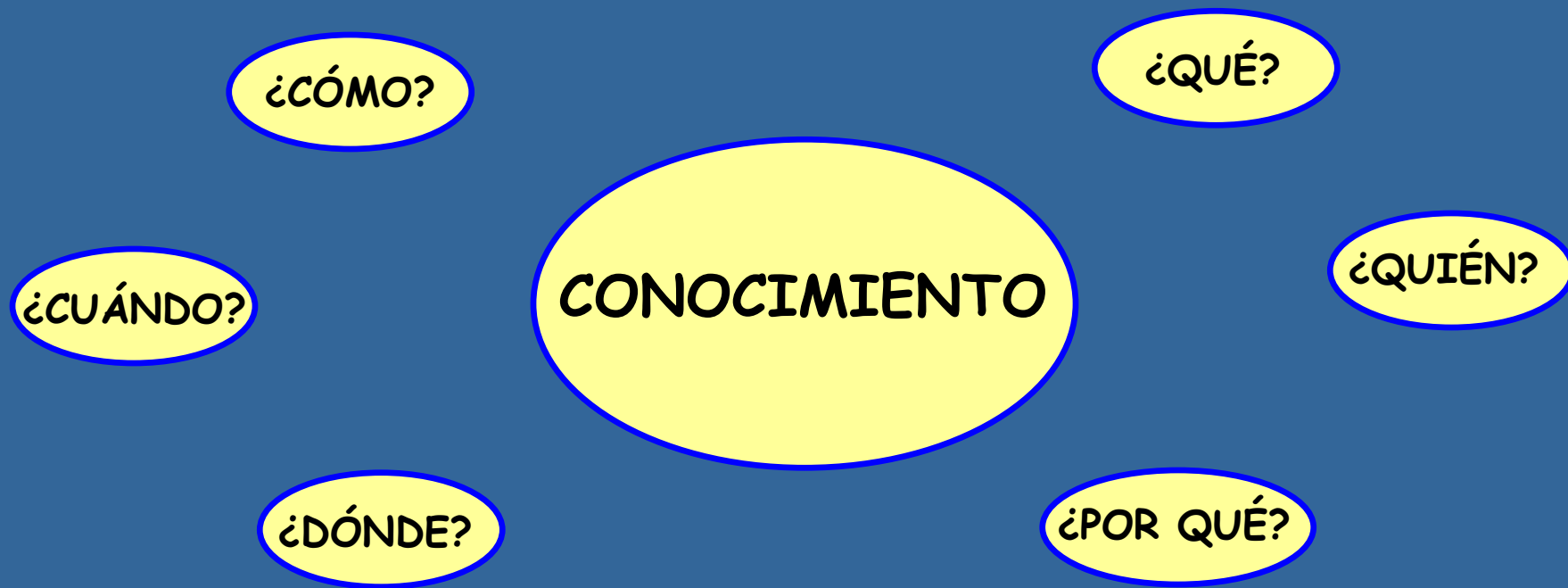
Conocimiento

Mensajes con valor  
El Autobús 80 que para a las 8:40  
algunas veces se retrasa

Experiencia

Mensajes con valor y aplicables  
El Autobús 80 que para a las 8:40 se  
retrasa cuando llueve

Dentro de la empresa se puede medir y gestionar diferentes tipos de conocimiento



Además, el conocimiento puede ser Explícito o Tácito

Conocimiento Explícito



Conocimiento Tácito





La empresa tiene que identificar la manera más eficaz de crear, identificar y transmitir el conocimiento que posee



# Convertir el Conocimiento en un activo



## ¿Qué entendemos por GC? (concepto práctico de la GC)

La Gestión del Conocimiento ayuda a las compañías a **capturar, analizar, aplicar y reutilizar** el conocimiento para llevar a cabo sus procesos de negocio con mayor calidad, más rápidamente y con un menor coste, proporcionando una **ventaja competitiva**. Además, lo utilizan para la **toma de decisiones**, generando más conocimiento gracias a la experiencia acumulada.



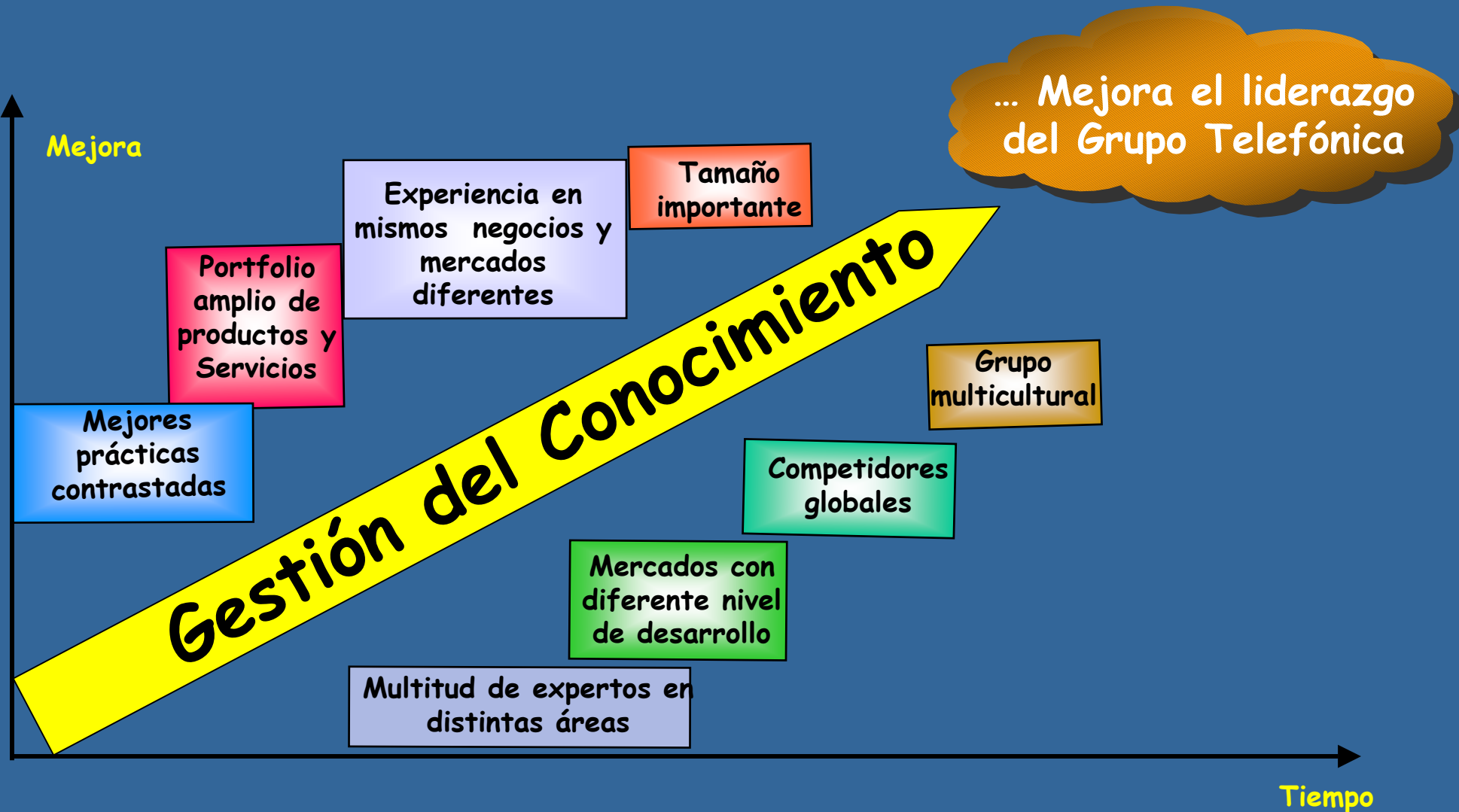
# Índice

- El Grupo Telefónica
- La SI vs del Conocimiento
- ¿Qué es el conocimiento?
- **La Gestión del Conocimiento en Telefónica**
- Resultados obtenidos

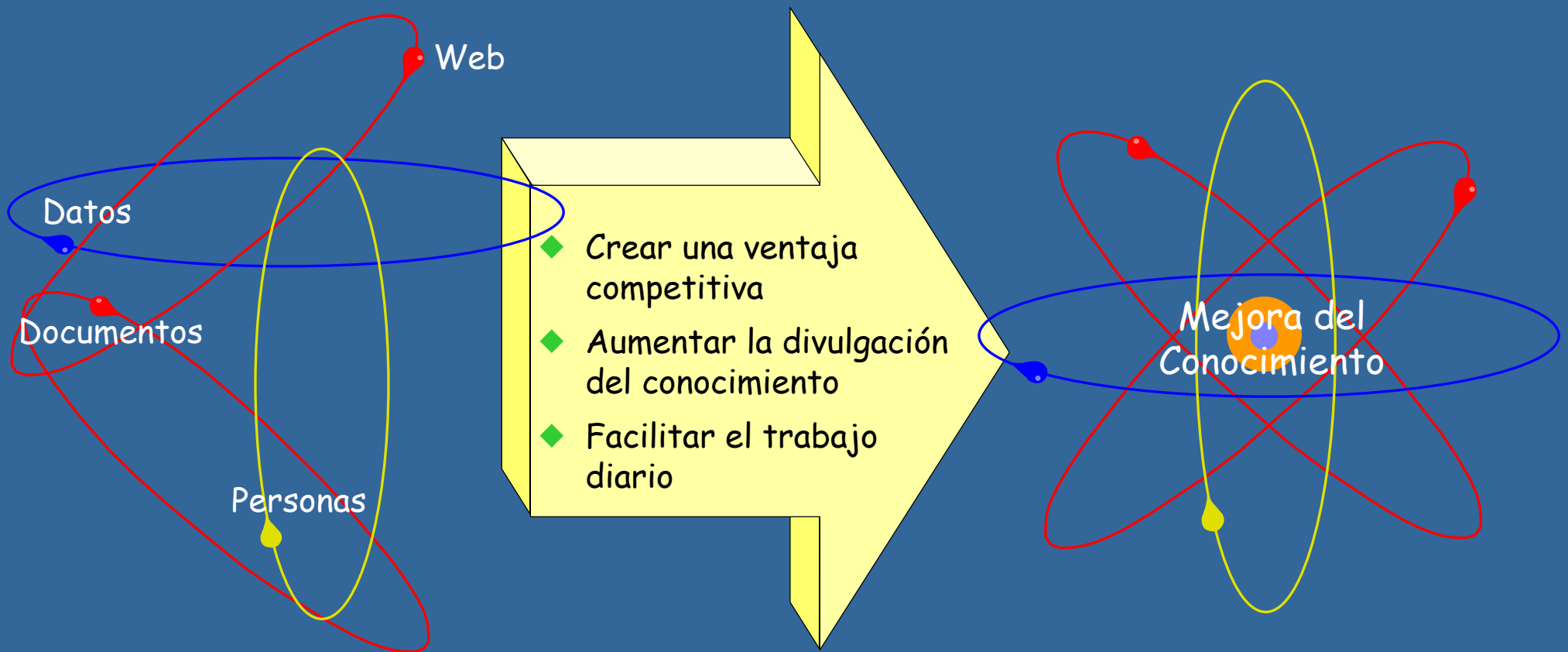
# Beneficios de la Gestión del Conocimiento



# El caso del Grupo Telefónica presenta condiciones idóneas porque...



El objetivo de la Gestión de Conocimiento en el Grupo Telefónica ha sido conseguir que se trabaje verdaderamente como un Grupo, estando informado on-line de cualquier aspecto que pueda ser de interés para el empleado y que pueda servir para mejorar su eficacia y eficiencia



# ¿Qué son las Comunidades de Práctica?

## Trabajan en red

- Coordinación de actividades
- Intercambio de conocimientos
- Innovan, crean y mejoran métodos de trabajo



## Intereses comunes

- Alineación de objetivos
- Métodos comunes



**Comunidad de Práctica**  
*grupo flexible de  
profesionales, unidos  
informalmente*

## Portal e-MARCO

- Herramienta de trabajo
- Repositorio común de conocimiento



## Reuniones periódicas

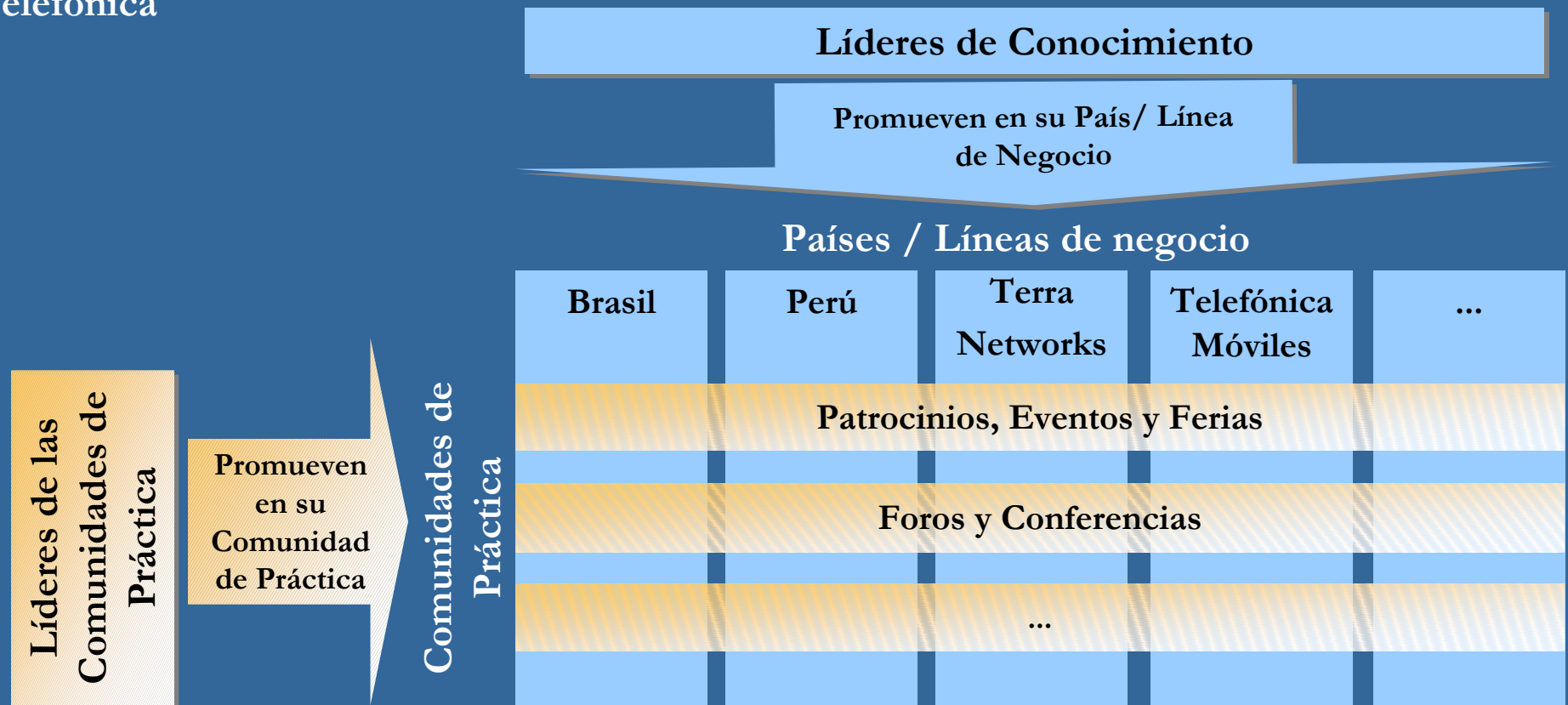
- Trabajo en equipo
- Intercambio de experiencias
- Aprovechamiento de sinergias



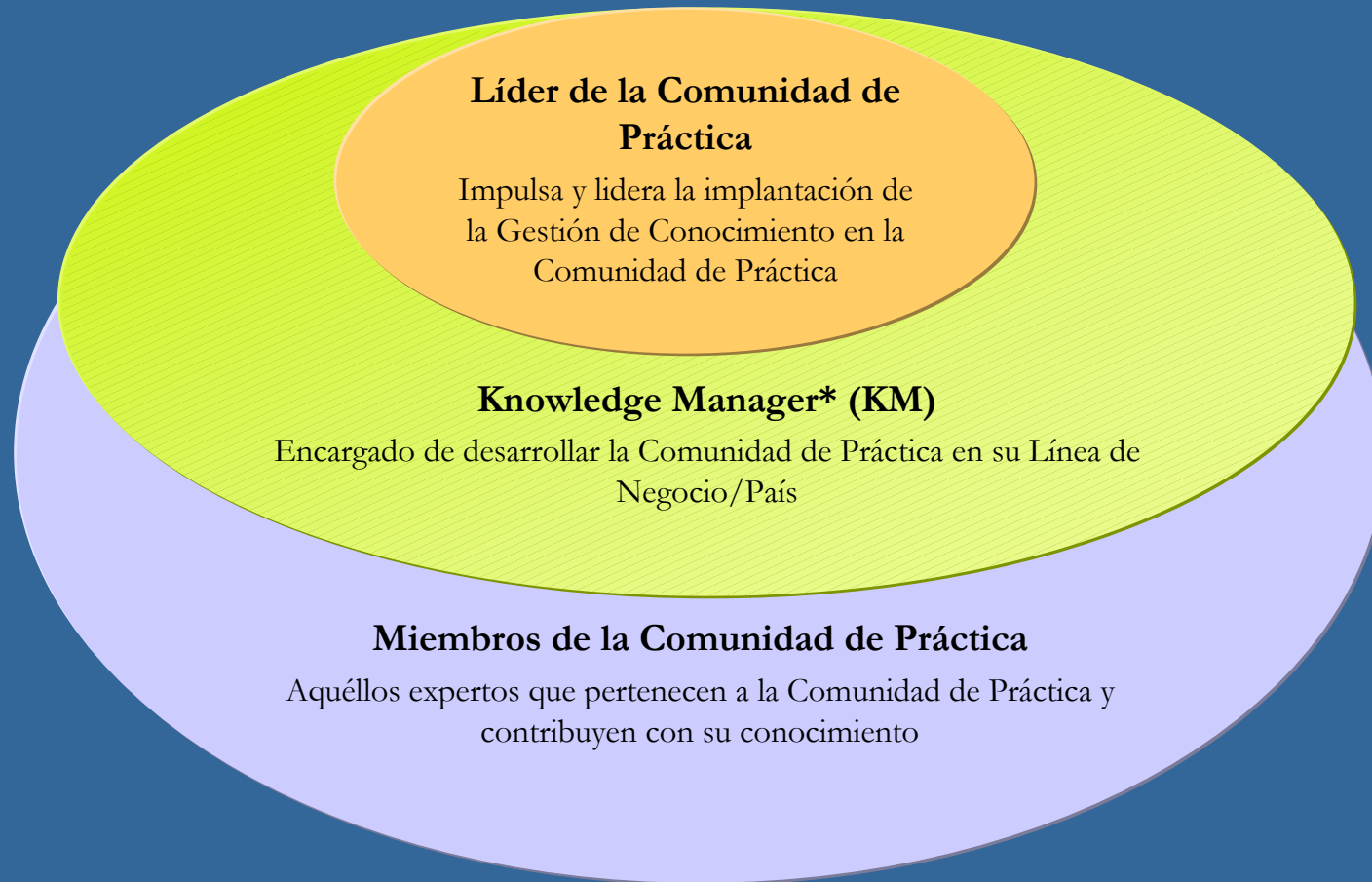


# Las Comunidades de Práctica se impulsan desde la Organización por medio de:

Los Líderes de Conocimiento y los Líderes de las Comunidades de Práctica promueven, cada uno desde su posición y de forma coordinada, el uso compartido del conocimiento en Telefónica

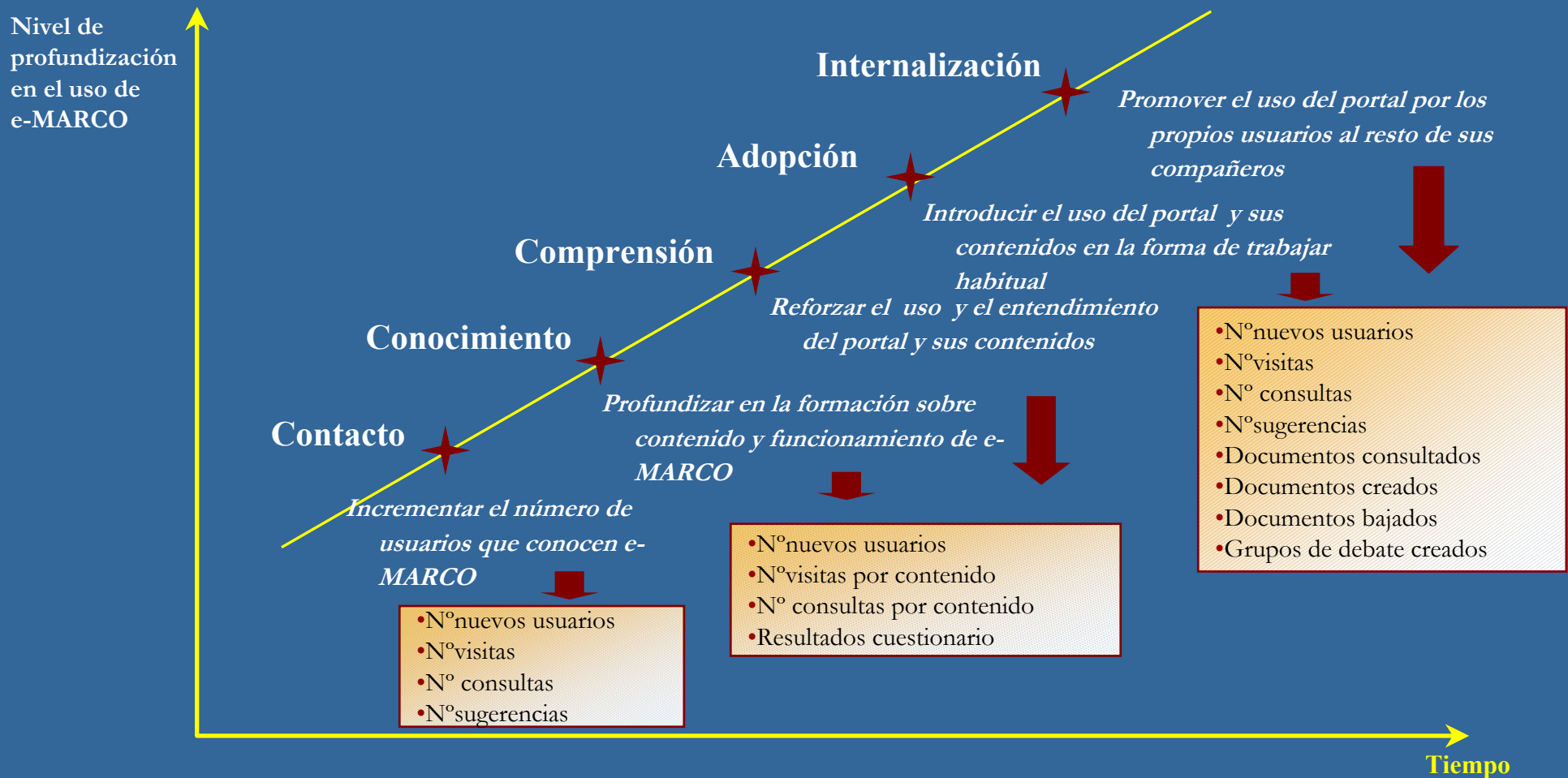


y se establecen los siguientes roles:



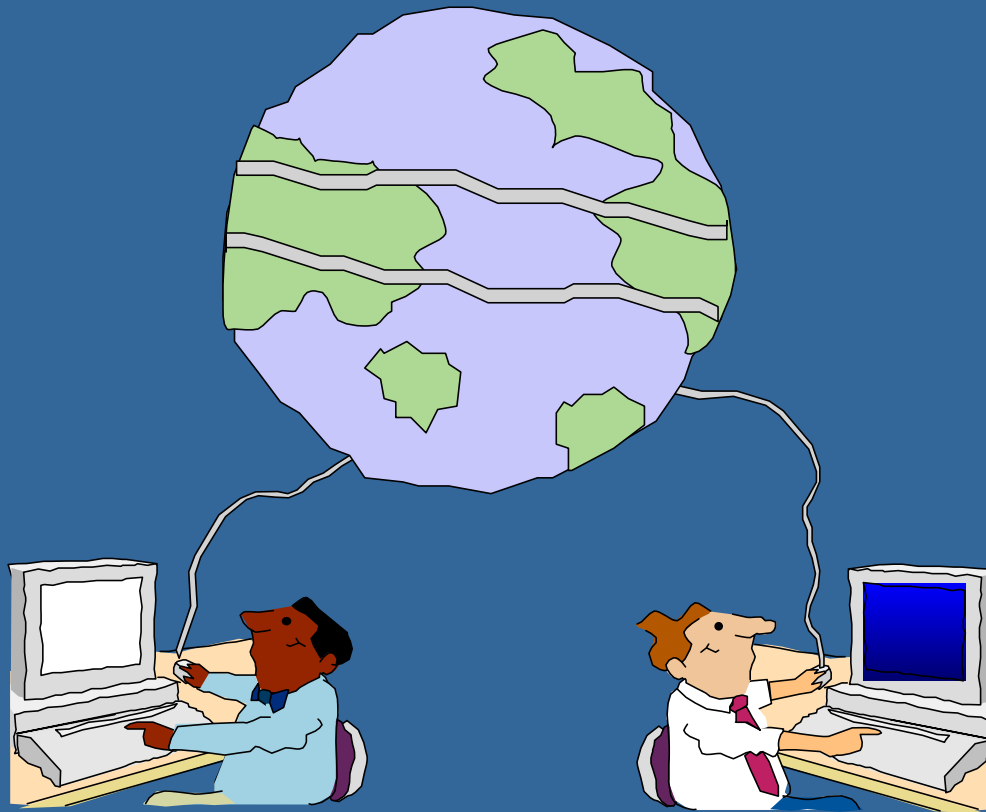
\* Gestor de Conocimiento

...siendo, a título ilustrativo, el objetivo del Plan de Comunicación del portal e-MARCO promocionarlo y lograr incrementar su conocimiento y uso dentro del Area de Marketing, Comunicación y RR.II....



## Condiciones para el éxito

Piensa a lo grande, empieza por lo pequeño, ...pero empieza.



# Índice

- El Grupo Telefónica
- La SI vs del Conocimiento
- ¿Qué es el conocimiento?
- La Gestión del Conocimiento en Telefónica
- Resultados obtenidos

# Resultados obtenidos

En el Grupo Telefónica, hemos empezado creando el Portal de **e-MARCO**: Solución de Gestión de Conocimiento para las áreas de **MARK**eting y **CO**municación



# Portal e-MARCO

Se pueden añadir documentos...

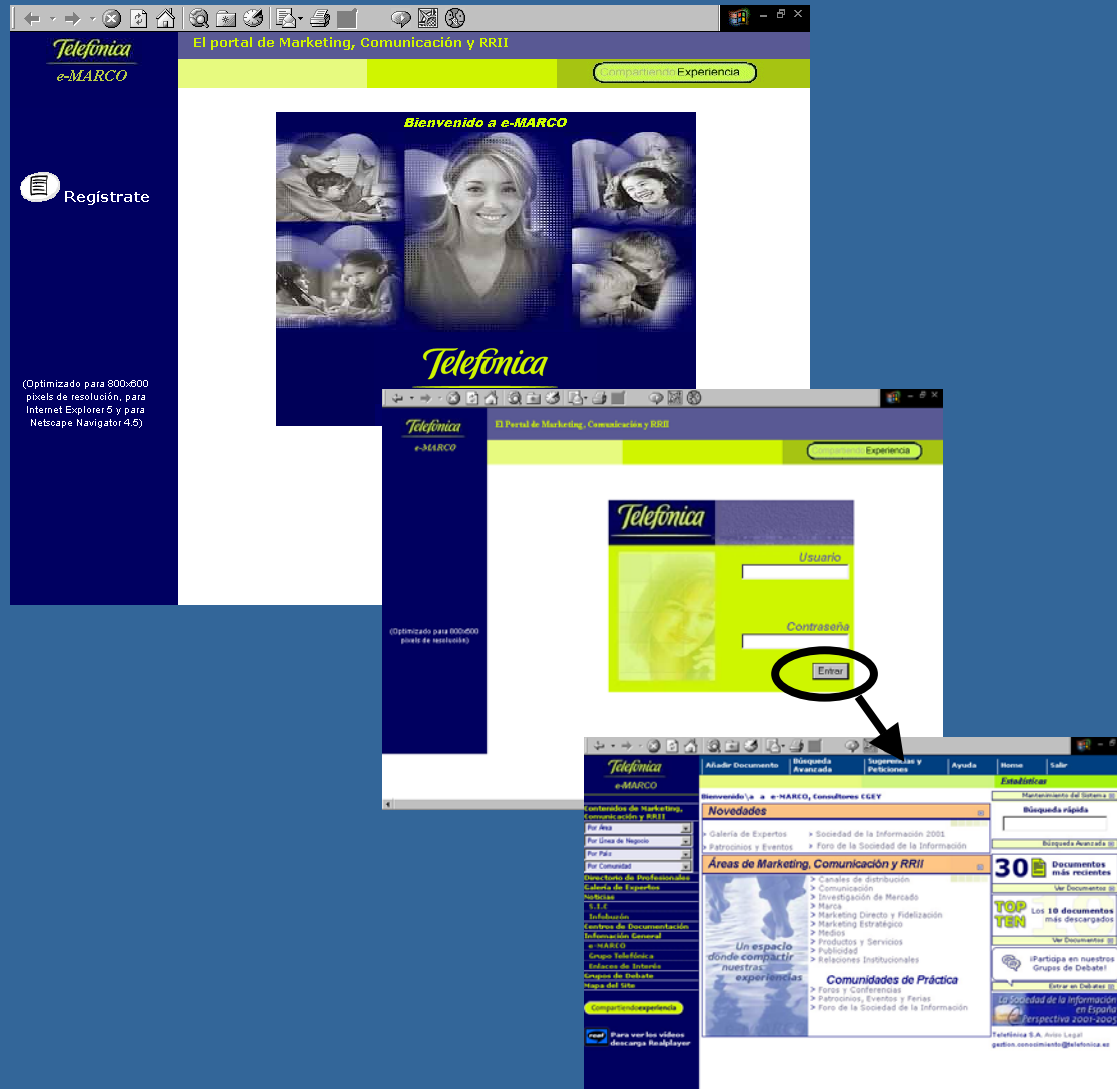
...buscar estudios, análisis y otros documentos de interés aportados por otras personas...

The screenshot displays the e-MARCO portal interface. At the top, there is a navigation bar with links: "Añadir Documento", "Búsqueda Avanzada", "Sugerencias y Peticiones", "Ayuda", "Home", and "Salir". Below this, a green banner reads "Estadísticas". The main content area is divided into several sections: "Bienvenido a e-MARCO, Consultores CGEY", "Novedades" (with sub-links for "Galería de Expertos", "Sociedad de la Información 2001", and "Patrocinios y Eventos"), "Áreas de Marketing, Comunicación y RRII" (with sub-links for "Canales de distribución", "Comunicación", "Investigación de Mercado", "Marca", "Marketing Directo y Fidelización", "Marketing Estratégico", "Medios", "Productos y Servicios", "Publicidad", and "Relaciones Institucionales"), "Comunidades de Práctica" (with sub-links for "Foros y Conferencias", "Patrocinios, Eventos y Ferias", and "Foro de la Sociedad de la Información"), and "Estadísticas" (with sub-links for "Mantenimiento del Sistema", "Búsqueda rápida", and "Búsqueda Avanzada"). A sidebar on the left contains a menu with categories like "Contenidos de Marketing, Comunicación y RRII", "Directorio de Profesionales", "Galería de Expertos", "Noticias", "S.I.C", "Infobuzón", "Centros de Documentación", "Infomación General", "e-MARCO", "Grupo Telefónica", "Enlaces de Interés", "Grupos de Debate", and "Mapa del Site". A "Compartiendo experiencia" button is also visible. At the bottom right, there is a "TOP TEN" section for "Los 10 documentos más descargados" and a "La Sociedad de la Información en España Perspectiva 2001-2005" section. The footer includes "Teléfonoica S.A. Aviso Legal" and "gestion.conocimiento@telefonica.es".

... y realizar sugerencias y peticiones acerca de los contenidos y/o funcionalidades del portal...

**El portal e-MARCO es una herramienta interactiva de trabajo diario**

# Portal e-MARCO (Cont.)



e-MARCO es el portal de Gestión del Conocimiento de las áreas de Marketing, Comunicación y RRII, desde el que se accede a:

- **Contenidos de interés:** Directorio de Profesionales, Galería de Expertos, Noticias, Información General, ...
- **Contenidos específicos** para cada una de las áreas: Patrocinios, Publicidad, ...



# Portal e-MARCO (Cont.)

## Principales contenidos de difusión



### Directorio de Profesionales

Información acerca de los profesionales y expertos que trabajan en Marketing, Comunicación y RRII



### Galería de Expertos

Acceso a más de 300 conferencias de ponentes de reconocido prestigio



### Noticias



### InfoMARCO

Seguimiento de prensa especializada de 8 países y 47 medios

### S.I.C

Noticias aparecidas en titulares, teletipos y revistas



### Información General

Documentos con información del Grupo Telefónica y del proyecto e-MARCO



### Grupos de Debate

Posibilidad de creación y participación en debates

Y ante todo, hemos tenido presente  
nuestro lema:

**Compartiendo experiencia**

E-mail: [gestion.conocimiento@telefonica.es](mailto:gestion.conocimiento@telefonica.es)

*Telefónica*

---