

¿Salen a cuenta las herramientas de gestión del conocimiento?

20 de enero de 2011

Muchas empresas que participan en proyectos de colaboración no dudan en adoptar las últimas y más potentes herramientas de gestión del conocimiento. Pero, ¿cuál es su verdadero valor más allá de la novedad y el atractivo tecnológico?

Se hace tanto hincapié en la tecnología que todo el mundo espera que las empresas estén a la última en este terreno. Estas expectativas han llevado a las compañías a adoptar un gran número de tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Aunque sus ventajas son incuestionables, se ha investigado muy poco sobre cuál es exactamente la relación entre las TIC y los resultados de la empresa.

En el artículo "[*Knowledge Management Tools, Inter-organizational Relationships, Innovation and Firm Performance*](#)" (Herramientas de gestión del conocimiento, relaciones interempresariales, innovación y resultados empresariales), [Antonino Vaccaro](#), del IESE, Ronaldo Parente, de Rutgers School of Business, y Francisco M. Veloso, de Carnegie Mellon, examinan cómo las TIC y, en concreto, las herramientas de gestión del conocimiento inciden en el rendimiento económico de las unidades de negocio clave de los proveedores de la industria del automóvil.

Un papel fundamental

Las herramientas de gestión del conocimiento son aplicaciones de las TIC que gestionan el conocimiento de la organización, facilitan el intercambio de conocimiento y refuerzan su calidad.

En la industria del automóvil resultan de vital importancia para los proyectos de I+D en los que participan varias empresas. En estos casos tienen especial relevancia las bases de datos y los sistemas de transmisión de datos estandarizados.

La investigación indica que estas herramientas afectan directamente a los resultados de la empresa, ya que aseguran la eficacia de los procesos basados en el conocimiento y reducen costes. También tienen un impacto indirecto al mejorar aspectos como el rendimiento del producto y la rapidez en la comercialización (*time to market*). Pero, ¿cómo inciden las variables relacionadas con la innovación en los resultados económicos?

Cuatro variables a prueba

Cuatro variables pueden afectar al uso y los resultados de las herramientas de gestión del conocimiento en las unidades de negocio: cultura del cambio, familiaridad con el empleo de herramientas virtuales (en sustitución del contacto cara a cara), experiencia previa de colaboración y confianza mutua.

Hay quien sostiene que de existir un mayor nivel en estas cuatro variables aumentaría la confianza en las herramientas de gestión del conocimiento. A su vez, esto mejoraría los resultados económicos, el rendimiento de los nuevos productos y la rapidez en la comercialización, algo que incrementaría aún más los beneficios.

Para comprobar esta hipótesis, los autores distribuyeron un cuestionario entre los actores clave de ciertos proyectos de I+D colaborativos en el sector de la automoción brasileño, en concreto, entre los proveedores de primer y segundo nivel.

Los resultados no confirman por completo estas suposiciones. De las cuatro variables, solo la experiencia previa en proyectos de colaboración y la familiaridad con las herramientas virtuales afectaron de manera significativa al uso de herramientas de gestión del conocimiento, práctica que ciertamente tiene un efecto positivo en el rendimiento de los nuevos productos, la rapidez en la comercialización y los resultados económicos.

Como era de prever, la investigación revela que un mejor rendimiento del producto afecta positivamente a los resultados económicos, pero también que el impacto de la rapidez en la comercialización sobre los beneficios es algo menor.

La causa quizá sea que el desarrollo de un producto de automoción se prolonga durante más de cinco años. Además, los proveedores de este sector han de cumplir estrictamente unos acuerdos contractuales, que otorgan un gran peso a las expectativas de plazos de los

clientes. Por ello, puede que los equipos de I+D más rápidos no vean recompensado su esfuerzo de la misma manera que en otros sectores.

Lecciones a recordar

Como hemos apuntado, la familiaridad con las herramientas virtuales y la experiencia previa en este tipo de proyectos de colaboración son vitales. Pero la conclusión más importante es que queda plenamente demostrado el impacto que el uso de herramientas de gestión del conocimiento tiene en los resultados económicos: cuanto más se emplean, mejores son los resultados económicos y el rendimiento de los nuevos productos, y antes se pueden comercializar.

El hecho de que la confianza mutua y la cultura del cambio no tengan un efecto significativo en el uso de herramientas de gestión del conocimiento merece una explicación más detallada.

Muchos estudios han ensalzado los efectos de ambas variables en la adopción y uso de estas herramientas. Se ha sugerido que la falta de confianza entre las personas que interactúan a través de las TIC puede reducir la eficacia de los intercambios de conocimiento virtuales, pero nuestro estudio subraya que las TIC suelen ser la única fuente de información disponible para los grupos de interés en los proyectos en los que participa más de una empresa, ya que estos se llevan a cabo en centros dispersos geográficamente. Como las herramientas de gestión del conocimiento son imprescindibles, la variable de la confianza no tiene ningún efecto en su uso.

En cuanto a la cultura del cambio, algunos estudios han indicado que su ausencia en una organización podría obstaculizar la adopción de herramientas de gestión del conocimiento. Pero el presente estudio pone de manifiesto que los equipos de I+D no ven estas herramientas como tecnologías novedosas: su adopción y uso se da por sentado, independientemente de si hay cultura del cambio o no.

Es importante distinguir entre las herramientas TIC consideradas "novedosas" y aquellas que las personas y las empresas ya han asumido.

Los proyectos de I+D en los que interviene más de una empresa afrontan muchas dificultades, como la distancia temporal y geográfica entre los grupos de interés. Este estudio muestra claramente que las TIC pueden ayudar a salvar esa distancia y tienen un efecto claramente positivo en los resultados.

Quienes lideren este tipo de proyectos harán bien en adoptar las herramientas de gestión del conocimiento para mejorar sus intercambios, al tiempo que deberían seguir de cerca las condiciones que facilitan su uso. También deberían realizar una cuidadosa selección de personal, inclinándose por los candidatos que tengan experiencia previa de colaboración y muestren cierto grado de familiaridad con la tecnología virtual.

Si tienen en cuenta estos consejos, tanto los jefes de los proyectos como los responsables de la empresa comprobarán las ventajas que ofrecen las herramientas de gestión del conocimiento.

www.iese.edu/es/insight