

La gestión del conocimiento: un paradigma sostenible

Luis Ángel Oteo

Jefe del Departamento de Desarrollo. Directivo y Gestión de Servicios Sanitarios. Escuela Nacional de Sanidad. Instituto de Salud Carlos III. Madrid. España.

En las últimas décadas un verdadero “ramillete” de nuevos o renovados conceptos está impregnando la vida de las empresas, estableciéndose en su “planta principal”, bajo un pórtico terminológico exuberante: *la civilización de la tercera ola*, *la era de la discontinuidad* o *la sociedad del conocimiento*. Todo el mundo, desde las funciones de dirección y gestión de las organizaciones contemporáneas, se expresa por medio de esta jerga de la cultura empresarial de nuestro tiempo: disruptión tecnológica; redes de valor; inteligencia emocional; capital intelectual; *coaching*; arquitectura estratégica; *core competences*; reingeniería; *learning organization*; competición; *benchmarking*; calidad total; *empowerment*; gestión del conocimiento... y así, un sinfín de términos.

Hoy día, se sabe que el dinamismo de la economía y de las organizaciones tiene su origen en la innovación de los conocimientos; precisamente por ello su gestión, como una vieja idea con un traje moderno o como un nuevo paradigma, se integra de forma progresiva en las actividades y los procesos esenciales de la cadena de valor asistencial y en la propia cultura del sector sanitario.

La gestión del conocimiento es una disciplina polifacética que engloba la estrategia, los procesos organizativos y de gestión¹, la comunidad de prácticas con sus valores implícitos, el trabajo en equipos multidisciplinarios e interfuncionales, el aprendizaje basado en la cooperación y la confianza, los ciclos de experiencia y la innovación tecnológica. El equilibrio y la conectividad de estos factores –sin subestimar ninguno de ellos– para gestionar el flujo de conocimientos es la clave para el posicionamiento competitivo y el valor distintivo de la organización.

Los servicios sanitarios, por su naturaleza y función, pueden ser caracterizados como organizaciones intensivas en conocimiento. Esta “materia prima” se genera, difunde, almacena y aplica de forma individual y colectiva, en un entramado de interacciones sociales e interdependencias funcionales que es preciso definir, integrar, facilitar, encauzar y evaluar desde la función del *management*. Además, el conocimiento es el único activo fijo que proporciona ventajas distintivas y competitivas, a medio y largo plazo, que aumenta progresivamente su valor productivo porque no está sometido a rendimientos decrecientes, y que además no se “consume” cuando se socializa o utiliza en el entorno de trabajo; al contrario de lo que ocurre con otros bienes físicos.

En la economía moderna, las empresas ya no son propietarias de su principal recurso productivo, son los “trabajadores del conocimiento” –denominación propuesta por Drucker– quienes custodian y difunden este valor estratégico², mediante diferentes sistemas y formas de colaboración interna y externa. Por tanto, la gestión del conocimiento significa generación de ideas (creatividad) para materializarlas en valor (innovación) a través de un “sistema de mejora”, que será más virtuoso si la propia experiencia implica aprendizaje, un problema representa una oportunidad de aprender y un saber contribuye a la mejora del servicio. Desde esta concepción, la capacidad innovadora de la organización está directamente relacionada con la gestión del conocimiento³.

La base de todo proceso de mejora está en la identificación y la evaluación de conocimientos y *best practices*, la aplicación del saber en el entorno usual, el desarrollo de la arquitectura de competencias esenciales de la organización y la gestión de la cartera de servicios.

La gestión del conocimiento debe permitir capturar y aplicar ideas de forma creativa para impulsar la innovación; para ello se precisa, en primer lugar, de un *proceso* previamente determinado (el proceso representa la unidad básica del trabajo); en segundo lugar, de un *equipo* de personas entrenado, con destrezas y habilidades para hacer operativo y sistemático el conocimiento a través de la cooperación, y en tercer lugar, de una *tecnología* apropiada que facilite el ciclo aprendizaje e implementación.

La difusión del conocimiento sólo acontece en comunidades de prácticas, organizaciones que presuponen una institucionalización de ciertos valores, cultura, métodos, virtudes y esfuerzos compartidos. Sin embargo, el conocimiento se transmite en las organizaciones inteligentes, tanto si se trata de gestionar como si no, ya que muchas “redes de valor” permiten su difusión a través de mecanismos informales⁴.

En entornos sanitarios, donde la innovación crece de forma lineal con la incertidumbre, la capacidad de resolver situaciones paradójicas, dilemáticas, variables, contradictorias o atípicas es la forma de aprendizaje individual y organizativo más rápida y educativa, como consecuencia de la tensión creativa que se genera entre los trabajadores del conocimiento que participan en su actividad habitual en comunidades de prácticas clínicas.

La transición desde los modelos de gestión de calidad total hacia la gestión del conocimiento exige: *a)* crear un sistema de mejora dentro de la organización que asegure la implantación de los procesos creativos que conducen a la innovación a través del aprendizaje continuo; *b)* instrumentar el desarrollo operativo que asegure la materialización de las bases de conocimiento existentes en los procesos organizativos y de gestión, y *c)* disponer de una estructura inteligente que permita anticipar (teoría de las expectativas), observar (sistema de evaluación y control) e implementar (modelo de acción), para así dirigir y reenfocar de forma adaptativa la estrategia de la organización: todo ello orientado a la mejora de la calidad de los servicios, bajo el prisma central de "la voz del cliente".

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) son instrumentos apropiados para facilitar la gestión del conocimiento: la tecnología digital para la educación interactiva, los productos de síntesis de la evidencia, la historia clínica informatizada, las bases de datos y las aplicaciones multimedia están revolucionando los contornos operativos de la medicina. Por otro lado, los centros para la gestión del conocimiento a través de redes digitales, la telemedicina, Internet, las bibliotecas electrónicas y otras tecnologías innovadoras constituyen ya una realidad en nuestro entorno, y su

desarrollo se prevé expansivo en un mundo globalmente conectado⁵.

Cabe considerar, por último, que la tecnología catalogada en el área de inteligencia artificial posibilita la generación de conocimiento (*Data Mining, Web Mining, Knowledge Discovery in Data Bases*), así como otras herramientas para gestionar los flujos de información en la organización, están ya disponibles y son de fácil acceso en el mercado.

Bibliografía

1. Garvin DA. The Processes of organization and management. Sloan Management Review 1998;39(4):33-50.
2. Drucker P. La productividad del trabajador del conocimiento. Máximo desafío 2001. Harvard Deusto Business Review 2001; 100:22-33.
3. Muñoz-Seca B, Riverola J. Gestión del conocimiento. Madrid: Folio-IESE, 1997.
4. Lesser E, Prusak L. Preserving knowledge in a uncertain world. Sloan Management Review 2001;43:101-2.
5. Jovell AJ. Tangled in a chaos. Digital knowledge management in public health. Gac Sanit 1999;6:484-6.