

Nuevas realidades en el aprendizaje



Gestión del conocimiento o el saber productivo

Por la Lic. Patricia D'Aste

La forma en que las instituciones de salud o de la seguridad social adquieren conocimientos, los generan, los almacenan y los despliegan para desarrollar nuevos productos o servicios ha pasado a ser prioritaria y es clave para avanzar en competitividad y productividad.

L

a década de los noventa ha sido, sin dudas una de las más vigorosas en proponer nuevos enfoques para el management. En el campo de la salud se han experimentado profundos cambios, tanto en el ambiente en que se desarrolla la actividad sanitaria como en los enfoques que tratan de explicar la forma en que ésta debe actuar para adaptarse con éxito a la nueva realidad. El conocimiento pasó a ocupar un lugar de privilegio en la gestión estratégica de un gran número de hospitales por su impacto en el desempeño productivo, económico y médico. Sean pequeñas o grandes instituciones de salud, todas necesitan desarrollar conocimientos bajo la premisa de hacer eficiente lo aprendido. Las instituciones que brindan cobertura de salud, las redes que vinculan a los efectores y las instituciones hospitalarias, de diagnóstico y de tratamiento, producen conocimientos orientados a ganar en competitividad y al avance de la productividad.

La era del conocimiento potencia las tecnologías de integración de procesos, de desarrollo de registros médicos, de análisis de causas y de valoración de la experiencia. No todos los líderes actuales están dispuestos a escuchar lo que el conocimiento institucional dice de la manera en que se da servicio a los pacientes, de la apreciación del descubrimiento y del aprendizaje sobre el error superado.

La importancia de los activos intangibles como la tecnología y las marcas, los activos financieros y el capital, son reconocidos en los balances institucionales pero éstos poco dicen de la capacidad de generar valor agregado para los pacientes o clientes ya que están disociados del capital más dinámico de las organizaciones, que es el capital humano.

La revolución digital ha impulsado las posibilidades de comunicación y almacenamiento de información, así como la creación de redes entre empresas e intra empresas.

Estos cambios de la sociedad del conocimiento han promovido nuevas formas de coordinar intercambios y transiciones no físicas en un mundo donde lo virtual se superpone a lo real transformando la forma de brindar servicios de salud, de registrar información médica y de construir indicadores de efectividad o calidad.

A éstos se suma el fuerte dinamismo tecnológico y la continua innovación que da paso a nuevas formas de competencia, a gastos crecientes en tecnología médica e informática y a ciclos de vida menores de estos componentes.

Los nuevos tiempos exigen nuevos modelos y paradigmas que sustituyan o mejoren los existentes. Así, en el campo de la dirección estratégica, se ha ido destacando en los últimos años la importancia de los recursos y capacidades de las instituciones como base de la competitividad de las mismas, de tal modo que el análisis interno -capacidad de dar respuesta y adaptarse- de las organizaciones tiene tanta importancia, si no más, que el análisis externo -condiciones del marco regulatorio y de los mercados- donde se compete en un momento dado.

Dentro de los recursos y capacidades, aquellos de naturaleza intangible (basados en el conocimiento) son

determinantes en la creación de ventajas competitivas, sostenidas en la medida que sean fuentes de valor, escasas y difíciles de imitar.

Como consecuencia de todo lo antedicho, el interés por la forma en que las instituciones de salud o de la seguridad social adquieren conocimientos, los generan, los almacenan y los despliegan para desarrollar nuevos productos o servicios ha pasado a ser prioritario, tanto desde una perspectiva de análisis como desde el punto de vista práctico.

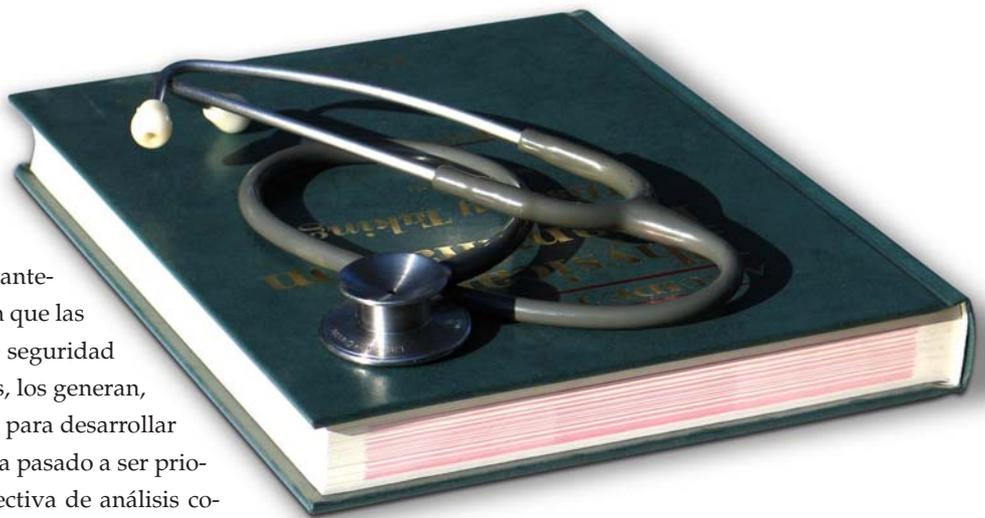
En este contexto, el concepto de aprendizaje organizativo, capital intelectual y gestión del conocimiento representan la tríada conceptual para comprender la importancia estratégica del conocimiento organizativo en el logro y sostenimiento de la ventaja competitiva. Las organizaciones de salud líderes han percibido la necesidad de generar nuevos instrumentos para desarrollar la gestión y la valoración de los activos intangibles (conocimiento), tanto en el ámbito interno como en el externo. Dentro de este marco, las organizaciones sanitarias no deben limitarse a la gestión interna de sus intangibles (fortalezas y ventajas), sino que deben ser capaces de transmitir al exterior sus esfuerzos aplicados con el fin de que se les reconozca su capacidad innovadora.

Para avanzar en la consideración del conocimiento y de los procesos de aprendizaje en las instituciones sanitarias es necesario analizar las siguientes cuestiones, estrechamente relacionadas:

1. Analizar el sujeto o sujetos relevantes en el proceso de aprendizaje.
2. Diferenciar los tipos de conocimientos adecuados para el análisis de cada organización.

La primera cuestión se dirige al sujeto que aprende. El tema no es tan sencillo cuando hablamos de aprendizaje organizacional, ya que las organizaciones son algo más que suma de los individuos que la integran. Entonces, puede tener sentido diferenciar el conocimiento organizacional generado del aprendizaje de los problemas u oportunidades de mejora, del aprendizaje individual producido a través de la capacitación y retenido por las personas con diferente grado de adhesión.

Lo importante en relación al sujeto que aprende no es discutir si tiene sentido hablar de conocimiento orga-



nizativo o conocimiento de los individuos, sino entender la forma en que las organizaciones acceden y utilizan el conocimiento que poseen sus miembros. Existe un consenso cada vez más claro entre las organizaciones líderes sobre la necesidad de profundizar y entender el conocimiento sustentado y retenido en los procesos médicos y de gestión institucional, siendo este conocimiento diferente del conocimiento aplicado por los individuos.

Existen 3 sujetos relevantes en el proceso de creación, almacenamiento y aplicación de conocimientos dentro de las instituciones sanitarias:

- Los individuos: cada uno de sus integrantes médicos o no médicos.
- Los grupos: los servicios, los departamentos, las gerencias, el equipo directivo.
- La organización como institución: su capacidad competitiva, innovadora y de adaptación a nuevos conocimientos.

Si consideramos el entorno de la organización como generador de conocimientos, entonces a la totalidad de los sujetos que aprenden debemos agregar el aprendizaje que surge como consecuencia de las relaciones interorganizativas.

La segunda cuestión consiste en diferenciar los posibles tipos de conocimientos de forma que resulten útiles para entender y modelizar los procesos de aprendizaje. Una de las puntualizaciones más adecuadas para este propósito se debe a Polanyi, quien a partir de la observación de que los individuos parecen conocer más de lo que son capaces de explicar, introdujo la diferenciación entre conocimiento explícito y conocimiento tácito.

El conocimiento explícito o articulado, también llamado *knowing about*, se puede separar del individuo

La aptitud competitiva de las organizaciones se mide por la capacidad de aprender de sus errores, de capitalizar las técnicas de integración y de generar saber productivo.

que conoce mediante una adecuada interpretación que conduce a diferentes formas de externalizar dicho conocimiento: la forma escrita, verbal o a través de lenguaje científico, etc.

El conocimiento tácito o *knowing how*, en cambio, no puede ser separado de la persona que conoce, se adquiere a través de la experiencia, no puede interpretarse o codificarse fácilmente, dadas su complejidad y riqueza.

Los dos tipos de conocimiento, el explícito y el tácito, tienen implicaciones muy importantes para la organización, dado que difieren en su grado de transferibilidad y en los mecanismos para compartir y expandir su uso entre los miembros de la institución.

Así, el conocimiento explícito es en cierto sentido asimilable a la información, lo que facilita su transmisión y almacenamiento. En tanto que el conocimiento tácito, al no poderse codificar ni separar de la persona que conoce, sólo se observa mediante su aplicación y se adquiere mediante la experiencia adecuada y, en consecuencia, su transferencia entre individuos resulta lenta y costosa.

La clave para la creación de nuevos conocimientos reside en la dinámica de transformación continua entre conocimientos tácitos y explícitos, junto al



proceso de transferencia desde los niveles inferiores hacia los niveles superiores.

El desafío de la era del conocimiento para las instituciones de salud y de la seguridad social será el hacer explícito el conocimiento tácito positivo guardado en el saber-hacer de las personas y los procesos internos, y socializarlo para convertirlo en un valor menos individual y más organizacional.

La aptitud competitiva de las organizaciones se mide por la capacidad de aprender de sus errores, de capitalizar las técnicas de integración y de generar saber productivo.

El fuerte dinamismo tecnológico y la continua innovación dan paso a nuevas formas de competencia, gastos crecientes en tecnología médica e informática y ciclos de vida menores de estos componentes.



*Con una buena
cobertura de salud,
elige vivir a pleno
cada momento.*



SanCor Salud

Elegimos estar cerca. Elegimos bien.



SEDE CENTRAL SUNCHALES: Av. Independencia 228 - Tel. Fax (03493) 423456 / 424000
CENTRO DE ATENCION REGIONAL CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES:
M. T. de Alvear 1550 P.3º "A" - Tel. Fax (011) 4812 4331 / 5811 4331