

La gestión del conocimiento en las organizaciones de salud¹

Una de nuestras principales características como seres humanos es el conocimiento, es decir, la capacidad consciente de adquirir información y experiencia para desenvolvernos en nuestra propia vida, en el entorno en el que existimos y en nuestra relación con los demás y, de esta manera, desarrollar nuestras propias habilidades.

Pero de igual manera que el ser humano —más allá de su individualidad— es social, el conocimiento adquiere su verdadera dimensión cuando es compartido. Consecuentemente, el funcionamiento de cualquier grupo social depende del nivel y alcance de ese conocimiento compartido, porque su eficacia y eficiencia es directamente proporcional a este.

Obviamente, las organizaciones sociales, en tanto que grupos sociales, poseen esta misma característica esencial. Dependen inexorablemente del nivel y alcance de su conocimiento compartido: lo necesitan, lo adquieren y lo crean. De entre todas ellas, las organizaciones de salud presentan una particularidad muy especial: son generadoras netas y destacadas de un conocimiento reconocido y demandado con una fuerte dimensión de interés social, convirtiéndolo en punto central de su actividad.

La curva del olvido y la economía digital

Hablar de conocimiento significa hablar de aprendizaje. Desde que nacemos incorporamos permanentemente nueva información que, a través de la experiencia y el uso, convertimos en parte esencial de nuestra vida. Todo requiere un aprendizaje y, por lo tanto, un esfuerzo. Durante la mayor parte de la historia, el ciclo de vida del conocimiento ha sido lento y el bombardeo de estímulos, limitado. Sin embargo, hoy en día esas dos características han cambiado dramáticamente, acortando el ciclo de vida del conocimiento y generándose un continuo e incesante bombardeo de estímulos frente al cual diferenciar lo importante de lo inmediato, lo útil de lo inútil, lo serio de lo ridículo. Esto cada vez es más difícil.

Ambas características, a su vez, están agudizando dramáticamente la *curva del olvido* que, aunque es inherente al propio proceso de aprendizaje, hoy está mostrando su cara más destructiva. Aprendemos y olvidamos. Las redes sociales y buscadores han generado la cultura de los diez segundos ante una audiencia distraída por su capacidad de atención tan limitada y la sobreexposición a estímulos incesantes. Se ha generado un mercado de la atención (Instagram, Facebook, TikTok, Twitter, Pinterest...), que solo

¹ Jose Ángel Benito Negueruela,
Presidente Windows Channel Group

puede desarrollarse provocando la memoria del pez en nosotros. De hecho, la base de la comunicación desarrollada en estas plataformas es precisamente que la atención media de una persona a un estímulo es de diez segundos.

Este entorno, en el que vivimos en nuestras vidas privadas, obviamente interfiere y afecta directamente a la gestión del conocimiento. El reto, por lo tanto, es cómo desarrollarlo eficientemente sabiendo que las personas, dentro de las organizaciones en las que trabajan (empleados, colaboradores, clientes, usuarios, pacientes, etc.), son las mismas que en sus vidas privadas y de quienes no podemos esperar espontáneamente expectativas, comportamientos y reacciones diferentes. Son distraídas y están bombardeadas y fuertemente audiovisualizadas en medio de un desorden de la información y, por lo tanto, del conocimiento, que se contagia dentro de las organizaciones.

Las claves de una cultura del conocimiento

Todo parte de una posición inicial: asumir estratégicamente que la información y el conocimiento son los mayores activos de la organización, determinado, de esta manera, por cuatro actividades imprescindibles: i) almacenar, ii) distribuir, iii) compartir y iv) participar.

Tradicionalmente, se nos vienen inmediatamente a la cabeza las áreas de educación continua y educación del paciente como las dos más directamente involucradas. Sin lugar a duda lo están, pero hay mucho más. La difusión del contenido compartido abarca por lo menos diez grandes áreas:

1. Formación y capacitación en habilidades operativas: desde la inducción de nuevos empleados hasta los procesos de formación continua.

Asumir estratégicamente que la información y el conocimiento son los mayores activos de la organización, determinado, de esta manera, por cuatro actividades imprescindibles: i) almacenar, ii) distribuir, iii) compartir y iv) participar.

2. Desarrollo profesional orientado a la incorporación de nuevas habilidades y conocimiento para el crecimiento de los profesionales de la organización, generalmente bajo el epígrafe de educación continua.
3. Difusión de los valores, manuales corporativos, estilo de trabajo y compromisos de la organización, tanto interna como externamente, estimulando su aplicación.
4. Divulgación e involucramiento en estilos de vida sanos y respetuosos con el medio ambiente y el entorno social, en el que se trabaja a través de grupos dinamizadores, extendiendo las actividades de responsabilidad social como factor de identificación.
5. Formación en todas aquellas dimensiones que implican mejorar la eficiencia en el trabajo: motivación, trabajo en equipo, gestión del tiempo, etc.
6. Capilaridad organizativa a las políticas de productos, servicios y atención del cliente/usuario/paciente.
7. Generación de actividades lúdicas para compartir como potenciador de vinculaciones emocionales: club de lectura, club de cine, etc.
8. Educación del paciente, familiares y amigos para impulsar la adherencia a los tratamientos y la gestión de las propias enfermedades incorporando estilos de vida saludables.
9. Cumplimiento de los requisitos de las acreditaciones y certificaciones en áreas de competencias, implementación de políticas de seguridad del paciente, etc.
10. Realización de eventos que, por sus objetivos, implicaciones y resultados no pueden quedar reducidos a un mero espacio temporal marcado por un inicio y un fin.

A partir de ahí, aunque cada hospital, clínica y proveedor de servicios de salud obviamente organice sus diferentes

procesos, emerge la necesidad de integrarlos a través de un cerebro corporativo materializado en una plataforma virtual que genere un espacio virtual modular, integrador, adaptable, escalable y controlado, con tres características claves:

- Convertir los eventos puntuales, en un lugar y fechas determinadas, en procesos continuados en el tiempo; es decir, en un *flujo continuo* que permita compartir e innovar en el tiempo.
- Organizarse en torno a *grupos de interés* que comportan una misma necesidad, de manera que la estructura grupal defina la circulación del conocimiento.
- Incorporar los criterios de *jerarquía y control*, pues en cualquier proceso de conocimiento los participantes deben seguir unas pautas debidamente organizadas que permitan que todos accedan y adquieran la misma información.

De esta manera, el conocimiento proveerá un entorno de seguridad a los colaboradores y ayudará a generar organizaciones más resilientes.

Los tres requisitos actuales

Ahora bien, para que la gestión del conocimiento cumpla sus objetivos, no solo es necesario disponer de una plataforma adecuada para ello, bajo el concepto de cerebro corporativo, sino que también se requiere, inexorablemente, responder a los tres actuales requisitos:

1. *Audiovisualización*. Nos movemos en un mundo audiovisual donde, a través de las redes sociales y plataformas OTT, la mayor parte de los mensajes que recibimos son en formato de video. Retenemos el 10 % de lo que leemos, el 20 % de lo que escuchamos, el 70 % de lo que vemos y oímos (video) y el 90 % de lo que hacemos. La conclusión es obvia. La distribución del conocimiento debe ser mayoritariamente en el formato video en un entorno (plataforma virtual) que estimule y facilite la intervención.

2. *Entorno gráfico*. En la vida fuera de nuestras organizaciones estamos acostumbrados a una estética dominada por lo que la Internet pone a nuestro alcance. La experiencia del usuario en entornos gráficos amigables y afines a lo que vemos y usamos de forma normal es un requisito imprescindible para estimular la participación e implicación.

3. *Animación*. Cualquier esfuerzo de difusión exige una estrategia de empuje a través de comprometidos “animadores” encargados de que cada grupo desarrolle su actividad. La improvisación y el funcionamiento espontáneo son buenos conceptos teóricos, pero de mal encaje en la distribución del conocimiento.

Conclusión

En cualquier faceta de nuestra vida y de nuestro trabajo, siempre nos encontraremos con una gran variedad de opciones, desde aquellas que nos tientan a hacer internamente todo nosotros mismos, hasta aquellas que nos permiten externalizar procesos o actividades, pasando por aplicar herramientas diseñadas y pensadas de una manera determinada que, no obstante, son estiradas como podemos para acomodarlas en otras actividades, aunque no sea lo más eficaz. Dicho de otra manera, existe una gran diversidad de herramientas operativas (Office, Google Drive, iWork, etc.), gestores de actividades (Asana, Trello, Slack, etc.), video-reuniones (Zoom, Teams, Meet, Skype, etc.). Ninguna de ellas está diseñada como plataforma para la gestión del conocimiento. De hecho, este no es un proceso más que podamos despachar haciendo, como se dice hoy en día, un par de “Zooms” y compartiendo documentos en carpetas de “Drive”. Los hospitales y clínicas deben empezar por ponerlo en su sitio central, es decir, como una parte esencial de su cerebro corporativo. ■