

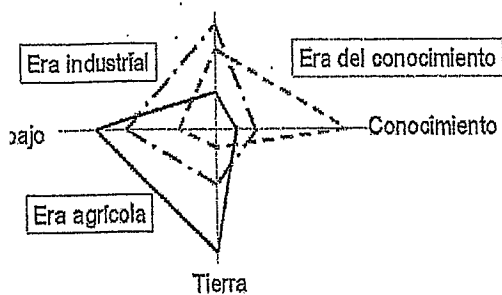
Gestión del conocimiento en los hospitales

En este artículo se intenta exponer una visión global de la sociedad y su evolución referida a la gestión de organizaciones hasta llegar a la concreción de indicadores de gestión del conocimiento para hospitales. Desde esa óptica se incluyen aspectos que consideramos fundamentales para el sector hospitalario como el capital intelectual y el cuadro de mando integral. Se pretende llamar la atención de los gestores de hospitales sobre nuevas tendencias de gestión empresarial o nuevos paradigmas, que se están implementando en nuestro entorno.

La era del conocimiento

Hace años ya se estaban vislumbrando cambios importantes en los análisis de la evolución de la economía y de la sociedad. Cambios que se refieren a los enfoques de la economía mundial y los factores que la componen. Una de las representaciones más conocidas fue presentada por Savage en 1991 en una conferencia de Digital Equipment Corporation¹ como lo muestra la figura 1.

En este esquema se representa la evolución de las tres eras en la



1. La evolución de los factores de creación de valor.

economía internacional; la de la agricultura, la industrial y la del conocimiento. En un principio, en la era agrícola los factores de la tierra y el trabajo eran los esenciales; en la industrial los factores principales fueron el trabajo y el capital y en la actualidad, la era del conocimiento, estaba todavía en fase de definición y concreción; el valor depende básicamente del factor del conocimiento.

En la actual era del conocimiento el factor humano, la innovación, la colaboración entre las distintas organizaciones y las tecnologías de la información juegan un papel fundamental para ofrecer recursos ilimitados. No olvidemos que la capacidad humana de crear conocimiento es infinita.

Gestión del conocimiento

Los hospitales son organizaciones en las que existe una interrelación e interdependencia constante entre las personas, la organización y la sociedad. Los hospitales están dentro de la sociedad y responden a las necesidades de ésta en un aspecto tan fundamental como la salud.

La esencia de su gestión es lo que permite a las organizaciones aplicar, compartir y crear conocimiento de forma colectiva y sistemática a fin de conseguir los objetivos propuestos y crear valor para la organización, para las personas y para la sociedad.

Las personas son las únicas transmisoras de conocimiento². La gestión del conocimiento sólo es aplicable a partir de las personas que, con sus valores y la cultura de su organización, utilizan las tecnologías de la información y los procesos de creación de servicios para llegar a producir más servicios con valor añadido suficiente para poder ofrecerlo a la sociedad que lo precisa. Esta concepción es la que se intenta reflejar en la figura 2.

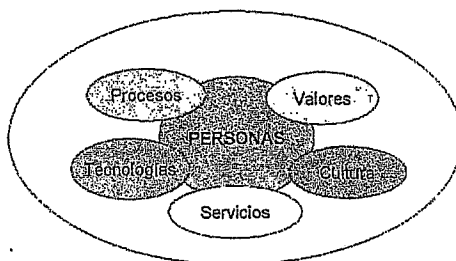


Fig. 2. Gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento también la podemos definir como la función que planifica, coordina y controla los flujos que se producen en la organización con relación a las actividades y a su entorno a fin de crear unas competencias esenciales y un valor añadido.

La historia de la humanidad es la historia del conocimiento si bien, hasta este momento, las nuevas tecnologías no se habían podido poner al alcance de todos. Al tener pues acceso a la información ésta debe ser interpretada, lo que sólo es posible con conocimiento.

El hecho de gestionar o dirigir en el sentido clásico de ordenar lo que se tiene que hacer en un entorno mecánico, repetitivo, estable, por lo tanto, previsible, hace tiempo ha desaparecido de los hospitales de nuestro entorno porque los gestores son conscientes que el co-

nocimiento es complejo, variable y no previsible, por lo tanto, el estilo de dirección ha de ser un estilo de influenciar las tendencias mediante argumentos y conocimientos contrastados. El conocimiento no se puede gestionar en sí mismo, lo que sí se puede gestionar es el proceso de creación de conocimiento³.

"La empresa del conocimiento, es la que gestiona, alienta o promueve los procesos de creación e intercambio, es decir, articula sistemas organizativos que aprovechan la capacidad y el conocimiento de todas las personas ..."⁴.

Capital intelectual como objetivo de la gestión del conocimiento

También podemos definir la gestión del conocimiento como el conjunto de procesos y sistemas que están orientados a incrementar el capital intelectual, entendiendo éste como el conjunto de activos intangibles que generan o generarán valor para la organización o como dice Anni Brooking en su libro El Capital Intelectual "con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa"⁵. Dicho de otro modo, "el capital intelectual es conocimiento que puede convertirse en beneficios"⁶ (fig. 3).

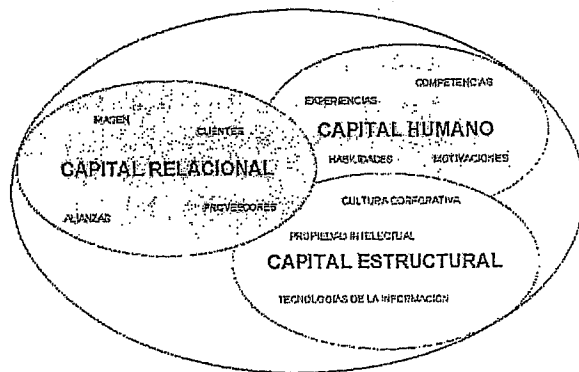


Fig. 3. Capital intelectual.

Para clarificar un poco la terminología, podemos decir que el capital intelectual se puede clasificar en tres grandes bloques:

- *El capital humano* referido a las personas y que está formado por los valores, creencias, sentimientos, conocimientos, experiencias, habilidades, motivaciones, comportamientos, conductas, capacidades, etc., de las personas que trabajan en las organizaciones.

- *El capital estructural* hace referencia a la estructura organizativa, la cultura corporativa, la visión, los procedimientos de trabajo, las bases de datos, las telecomunicaciones, los métodos y estilos de dirección, la tecnología, la estructura de I+D de la organización.

- Y, finalmente, en *el capital relacional* encontramos las sinergias con clientes internos o pacientes, financiadores, proveedores, alianzas estratégicas con otras instituciones, la protección legal, el entorno económico, político y social, la relación con los familiares del cliente interno, etc.

Todo ello conforma, como ya hemos dicho, el capital intelectual o lo que en términos contables serían los activos intangibles, en contraposición a los tangibles, que son elementos físicos y financieros.

En las organizaciones sanitarias, los intangibles en general tienen mucho más valor que los tangibles; por lo tanto su valoración y gestión son esenciales para la viabilidad futura de la organización.

Futuro de la gestión del conocimiento

El futuro de la gestión del conocimiento es difícil de precisar y más cuando la definición está abierta a debate, pero en lo que sí están de

acuerdo los expertos en el tema es que hay una serie de elementos que modifican y hacen evolucionar las concepciones de las organizaciones entre los que podemos citar:

- El énfasis en la velocidad de los cambios del entorno
- La innovación y la creatividad
- Los mecanismos de dirección a distancia
- La capacidad de conectarse entre sí dentro de la propia organización y con otras
- La utilización de las nuevas tecnologías de la información
- La adaptación de la cultura del aprendizaje
- La globalización de las actividades
- La medición del capital intelectual.

A mediados de los años noventa algunas empresas de servicios comenzaron a utilizar el concepto de capital intelectual valorándolo, para incluirlo en sus informes anuales como elemento que complementa la valoración total de la institución.

Respecto a este último punto podemos decir que en 1995, Skandia, empresa escandinava de servicios de seguros y financieros, publicó el primer informe del nuevo concepto de capital intelectual como complemento del informe financiero⁷.

Valoración del capital intelectual

Desde hace años las grandes firmas de auditoría y los institutos contables internacionales están estudiando el desarrollo de modelos contables que tengan en cuenta valores intangibles de la empresa.

Resulta obvio que el valor de las empresas no se puede determinar

solamente por las medidas contables tradicionales:

Charles Handy, destacado "gurú" británico de la economía, calcula que el valor del capital intelectual puede llegar a tres o cuatro veces el valor de los activos materiales de una empresa⁸.

¿Cuál es el valor de un hospital?

Valor total de un hospital = Valor de los activos tangibles + valor de los activos intangibles

En los hospitales no tardaremos en ver la valoración del capital intelectual como un aspecto clave de la gestión y valoración de la organización.

La valoración y la evolución del valor del capital intelectual lo debemos encontrar en las herramientas de gestión que los tienen que incluir. Por este motivo ya se están planteando auditorías de capital intelectual que consiste en examinar todos los activos inmateriales de la organización y documentar su existencia, sus estado actual y, si es posible, su valor⁹.

Por lo tanto, el cuadro de mando integral debe recoger esta valoración siempre que la organización sea capaz de determinar que indicadores de gestión del conocimiento puede y debe incorporar en su cuadro de mando.

Veamos seguidamente en que consiste el cuadro de mando integral y los conceptos de indicadores de gestión del conocimiento que podríamos incluir en los hospitales.

Cuadro de mando integral

Definición

El cuadro de mando es un documento que de forma sintética resume la información relevante para un

directivo dentro de su ámbito de responsabilidad, y le informa de resultados de su gestión de manera que le ayuden en la toma de decisiones en la medida que se aprecien desviaciones respecto a los objetivos previstos.

El cuadro de mando es una herramienta que sirve para seguir la evolución de la organización en el tiempo y al mismo tiempo sirve para tomar decisiones para guiarla hacia donde nosotros queramos y marquen los objetivos de la organización.

Objetivos del cuadro de mando

Los objetivos del cuadro de mando son:

- Informar de la situación de la empresa respecto a los temas que los indicadores que se hayan escogido para hacer un seguimiento de la actividad.
- Coordinar todos los departamentos y personas de cara a los mismos objetivos y con la misma base de información.
- Motivar a todos los responsables viendo los resultados obtenidos y su contribución a los mismos.
- Evaluar la contribución de cada uno de los departamentos y procesos a los resultados en comparación con el presupuesto y a las previsiones realizadas.

De cara a la confección de un cuadro de mando se ha de seguir un orden de actuación o metodología.

Fases para el diseño y elaboración de un cuadro de mando

- Análisis de la estrategia y de los objetivos
- Estudio de la estructura organizativa
- Qué es lo que se quiere medir

- Determinar la información necesaria

- Ver la información disponible
- Seleccionar los indicadores de gestión
- Definir los objetivos de cada indicador
- Recoger los datos y publicar los resultados.

Indicadores de gestión

Definición, características y finalidades de los indicadores

Los indicadores de gestión son cifras, porcentajes, fórmulas que nos indican la utilización, la cantidad, la calidad, la eficiencia y efectividad de las actividades y servicios que ofrece la organización.

Cuáles son las características que han de tener los indicadores para que sean útiles:

- Sensibles
- Precisos
- Objetivos
- Estables en el tiempo
- Aceptables en su coste de obtención
- Fáciles de calcular y de entender en función de lo que se quiere medir.

Qué finalidades tienen los indicadores:

- Informar sobre los resultados de la gestión
- Medir las variables claves de éxito
- Facilitar la definición de los objetivos concretos
- Mostrar las desviaciones respecto a los objetivos previstos

Tipos de indicadores de gestión del conocimiento

Si nos centramos en los indicadores de gestión del conoci-

miento, es decir de los valores más intangibles, podemos clasificarlos en tres tipos según la terminología que hemos empleado.

- Indicadores de capital humano
- Indicadores de capital estructural
- Indicadores de capital relacional.

Obviamente, cada hospital debe escoger sus propios indicadores que deben estar alineados con la estrategia de la propia organización.

Entre los expertos y estudiosos se trabaja sobre la idea de que en un corto plazo se podrá llegar a contar con tres niveles de indicadores.

- Los indicadores universales
- Los indicadores sectoriales
- Los indicadores propios de cada hospital.

Para citar algunos indicadores aunque sea sólo a título indicativo, y para entender mejor a que nos referimos cuando hablamos de indicadores de gestión del conocimiento, vamos a citar unos cuantos ejemplos de cada tipo.

Indicadores de capital humano

Valores, creencias, motivaciones, liderazgo, trabajo en equipo, conductas, participación, productividad, estabilidad laboral, competencias personales, confianza en uno mismo, capacidad de aprendizaje, de adaptación, de innovación, de calidad profesional, de atención al paciente y de comunicación. Todo ello referido a las personas que trabajan en el hospital.

Indicadores de capital relacional

Relaciones con el poder político, con el entorno social. Alianzas con otros hospitales u otras organizaciones

sanitarias. Fidelización de los pacientes. Satisfacción de pacientes. Relación con la comunidad a la que se sirve, municipio, región. Interrelaciones con otras entidades para investigación, desarrollo y docencia.

Indicadores de capital estructural

Cultura corporativa, estilo de dirección, estructura organizativa. Circulación de pacientes en consulta externa, en urgencias en hospitalización. La gestión de las listas de espera, los procedimientos de admisiones. Programación de altas hospitalarias, de quirófanos, de camas. Tecnología de la información y comunicación. Historias clínicas. Planes de cuidados de enfermería. Protocolización de procesos terapéuticos y de diagnóstico.

Conclusiones

Dado que "... la sanidad de todos los países desarrollados ha perma-

necido enquistada y ajena a la utilización de los instrumentos y técnicas de gestión comúnmente utilizados en el mundo empresarial, no dejemos ahora pasar la oportunidad de que el sector hospitalario sea en la gestión del conocimiento pionero en su implementación.

La acción social de los hospitales y la profesionalización de los mismos, que han de ser cada vez más eficientes, necesitan introducir la gestión del conocimiento para cumplir sus objetivos de proporcionar servicio con los recursos que la sociedad pone en sus manos si quieren tener un futuro como organización exitosa.

Aspectos como el talento, la velocidad de cambio del entorno, la innovación y creatividad, la adaptación de la cultura del aprendizaje, la capacidad de conectarse con otras instituciones, la utilización de nuevas tecnologías y la medición del capital intelectual

serán, en mi opinión y en un inmediato futuro, elementos clave para el desarrollo de los hospitales como organizaciones.

Notas

1. Presentation at DECWORLD, the international trade show for Digital Equipment Corporation, Boston, Massachusetts, 1991.
2. Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento. Ángel L. Arbonés Ortiz, pág. 124.
3. Id. pág. 77.
4. Id. pág. 71.
5. El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio. Anni Brooking, pág. 25.
6. Rentabilizar el capital intelectual. Patrick H. Sullivan, pág. 27.
7. El Capital Intelectual. Leif Edvinsson y Michael S. Malone, pág. 33.
8. Id. pág. 19.
9. El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio. Anni Brooking, pág. 103.
10. Gestión de Hospitales. Nuevos instrumentos y tendencias. J.L. Cuervo, J. Varela, R. Belenes, pág. 118.

Bibliografía

- Brooking A. El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio. Ed. Paidós. Paidós empresa, 53, 1997.
- Sullivan PH. Rentabilizar el capital intelectual. Ed. Paidós. Paidós empresa 86, 2001.
- Edvinsson L, Malone MS. El Capital Intelectual. Ed. Gestión 2000.
- Arbonés Ortíz AL. Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento. Ed. Díaz de Santos. 2001.

- Hay Group. Factbook Recursos Humanos. Libro I-10 Capital Intelectual. I-11 Gestión del conocimiento. Ed. Aranzadi. Navarra. 2000.
- Cuervo JL, Varela J, Belenes R. Gestión de Hospitales. Nuevos instrumentos y tendencias. Ed. Vicens Vives. 1994.
- Bueno E. Una concepción integradora de la dirección del conocimiento. Jornada dels economistes 2000. Barcelona.
- Azúa S. La gestión de conocimiento en empresas de servicios profesionales. Jornada dels economistes 2000. Barcelona.

- Viedma Martí JM. La empresa virtual. Colegio de Economistas de Catalunya, julio 2001.
- Casabona R. La gestión del conocimiento en la empresa. Ed. Solà & Hernández. Boletín empresarial de S&H. nº 9 septiembre 2001.
- Azúa S. Capital Intelectual: un instrumento para las empresas en la nueva economía. Ed. Hachette Filipacchi. Management Digest. Especial Emprendedores, nº 2.