

# **IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO DENTRO DE LA UCI NEONATAL DE LA FUNDACIÓN CARDIOINFANTIL**

**Laura Sandino Perdomo, Victoria Eugenia Ospina**

## **Resumen**

Este trabajo propone un modelo de Gestión de Conocimiento ajustado a las características de la Unidad de Cuidado Intensivo Neonatal de la FCI y a su personal, mediante la identificación y estructuración de los flujos de conocimiento ya existentes, y la propuesta de nuevas prácticas que lo complementen y lo mejoren. La ejecución de este proyecto pretende dar inicio a la cultura de Gestión de Conocimiento en la Organización, mediante la implementación de un modelo en una Unidad de Servicio reconocida por su amplia trayectoria y buen desempeño, de forma que sea escenario de motivación para el resto de la Fundación.

## **Introducción**

En la última década, la complejidad y la turbulencia de los escenarios económicos y socioculturales han resaltado el hecho de que los sistemas económicos están basados no sólo en los activos tangibles tradicionales y el capital financiero, sino en recursos intangibles que se desarrollan y se mantienen para sostener ventajas competitivas. De allí, que el capital intelectual se reconozca como el concepto principal para denotar todos aquellos recursos cognitivos e intangibles, que juegan un papel fundamental en impulsar el valor en un sistema organizacional[1]. Por lo tanto, las empresas empiezan a gestionar su capital intelectual como componente estratégico que motive la innovación, permita una horizontalidad, y garantice un compromiso general con el cumplimiento de los objetivos para obtener un posicionamiento y una ventaja competitiva sostenibles.

Las empresas del sector de la salud son organizaciones con grandes cantidades de conocimiento en sus procesos, y ya que su principal herramienta de trabajo es el capital humano (médicos, enfermeras, pacientes, etc.), este conocimiento no es fácil de acceder ni compartir. No obstante, existen organizaciones de este tipo que además de encargarse de la atención de enfermedades, tienen labores pedagógicas y de investigación que las hacen fuentes de conocimiento valiosísimo para el sector, y que les representa un reconocimiento importante frente a su principal cliente que es la sociedad.

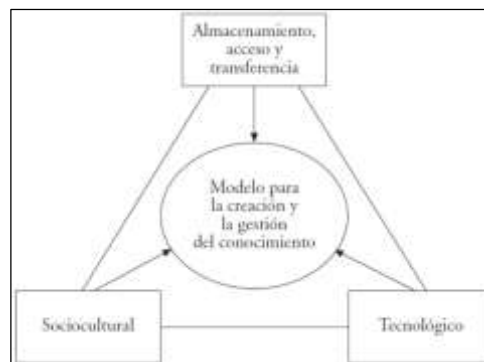
## **Contexto general**

La gestión de conocimiento consiste en un conjunto de procesos sistemáticos para la identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y difusión del conocimiento; y la utilización de éste. Las actividades de dichos procesos están encaminadas a la generación de organizaciones inteligentes que propenden hacia la innovación como principal generador de ventajas competitivas [2].

Mediante la gestión del conocimiento se busca retener el conocimiento del personal capturando y compartiendo buenas prácticas que proporcionen formación y aprendizaje organizacional, y de esa manera mejorar la satisfacción de usuarios y/o clientes generando incrementos en los beneficios de la empresa. Además, la gestión del conocimiento permite mejorar los espacios de trabajo mediante el desarrollo de canales de comunicación eficaces donde el tiempo de resolución de problemas se disminuye, las propuestas e ideas se maduran y desarrollan en menor tiempo, se genera una memoria institucional que acelere resultados y permitan sacar al mercado nuevos servicios y/o productos innovadores con mayor rentabilidad para la organización.

Debido a que no todas las organizaciones pertenecen a un mismo sector de la economía, la gestión del conocimiento se desarrolla desde diferentes perspectivas dependiendo de factores tan diversos como la cultura, el objeto del negocio, el tamaño de la empresa, etc. De esta misma manera, no existe un modelo exacto que se acomode a los requerimientos de algún tipo específico de institución, es por esto que se deben revisar diferentes modelos para tomar aquellas prácticas que mejor se acomoden a la naturaleza de cada organización.

A pesar de la gran cantidad de modelos para la gestión del conocimiento que se encuentran en la literatura, la revisión de los más representativos permite hacer una clasificación de ellos teniendo en cuenta sus objetivos, la metodología, herramientas, participantes y su núcleo. Una clasificación inicial en este sentido es presentada por Rodríguez Gómez [2]:



*Figura 1 - Tipología de modelos para la Gestión del Conocimiento*

- Almacenamiento, acceso y transferencia de Conocimiento: Se consideran modelos de este tipo a aquellos que no distinguen el conocimiento de los datos y la información, concibiéndolo como una entidad independiente de las personas que lo crean y lo utilizan. Estos modelos concentran sus esfuerzos en desarrollar metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el conocimiento de la organización en repositorios de fácil consulta y acceso, que faciliten su transferencia dentro de los miembros de la organización.
- Sociocultural: Estos modelos se enfocan en el desarrollo de una cultura organizacional que propicie el desarrollo de procesos para la gestión del conocimiento. Al interior de dichas

organizaciones se promueve un cambio de actitud donde se fomente la confianza de los miembros de la organización, estimulando la creatividad y la divulgación de ideas, generando conciencia acerca de la importancia y el valor del conocimiento, promoviendo la comunicación y el trabajo colaborativo. Son modelos encaminados a generar empresas innovadoras gracias al máximo aprovechamiento de la capacidad intelectual de su personal.

- **Tecnológicos:** Son aquellos modelos que se destacan por soportar su gestión de conocimiento en la tecnología (motores de búsqueda, sistemas de soporte a las decisiones, etc.), y en los sistemas (sistemas de información, *data warehousing*, sistemas expertos, etc.).

Dentro de los modelos Socioculturales más representativos se encuentra el de Nonaka y Takeuchi [3] que se basa en el proceso de comunicación del conocimiento a través de su transformación de tácito al explícito. El *conocimiento tácito* es aquel muy personal y difícil de plantear a través de un lenguaje formal, por lo tanto, es difícil de transmitir y compartir con otros. En contraposición, *el conocimiento explícito* puede expresarse a través del lenguaje formal (palabras o números), y puede compartirse fácilmente en forma de datos, fórmulas, procedimientos codificados o principios universales. Este tipo de conocimiento se puede almacenar en medios físicos (libros, imágenes, medios magnéticos).

Es un modelo cíclico e infinito de 4 fases a través de las cuales se logra pasar de un tipo de conocimiento al otro. La *Socialización* es la fase donde se transmite el conocimiento tácito a través de la verbalización de la experiencia, y su generación a partir de la imitación y la práctica. La *Exteriorización*, por su parte, codifica los conocimientos tácitos en explícitos para hacerlos comprensibles para los miembros de la organización. La *Combinación* busca integrar el conocimiento ya explícito en conferencias, presentaciones, documento, etc.; y llevarlos a medios de difusión y consulta. Y finalmente, la *Interiorización* es el proceso a partir del cual se pasa de un conocimiento explícito al tácito mediante el “aprender haciendo”.

Este tipo de modelos busca generar una cultura organizacional mediante la cual se fomente un diálogo grupal constante y permanente, que motive la transmisión de experiencias entre los miembros a través de modelos mentales, metáforas y analogías que puedan ser codificados y retroalimentados a partir de su aplicación por parte de otros miembros del equipo, y de esta manera generar una base de conocimiento organizacional.

### **Relación de los flujos de conocimiento identificados en la UCIN con los diferentes modelos de Gestión de Conocimiento.**

Strauss y Corbin [19] afirman que la Teoría Fundamentada puede ser utilizada mejorar el entendimiento de un fenómeno ya estudiado y así poder profundizar en él; y aseguran que el aspecto cualitativo de esta metodología favorece el desarrollo de respuestas a fenómenos sociales respecto a lo que está ocurriendo y por qué.

En el estudio aquí descrito, se utilizó la Teoría Fundamentada para determinar los flujos de conocimiento y las estructuras existentes al interior de la UCIN de la FCI, que podrían ser útiles como punto de partida para la generación de una cultura institucional orientada al aprendizaje, a través de la implementación de modelos de gestión del conocimiento que se ajusten a la realidad de la organización, y que tengan mayores probabilidades de éxito en su implementación y evolución, gracias a la afinidad con cultura laboral existente y las proposición de nuevas prácticas de fácil absorción por parte del personal. Específicamente, este estudio determinó las prácticas existentes en la Unidad de Cuidado Intensivo Neonatal, que se pueden estructurar dentro de la propuesta de un modelo de gestión de conocimiento para este servicio de la FCI.

A partir de los resultados obtenidos del estudio, se pudo determinar que la UCIN cuenta con algunos componentes de las estructuras presentes en las diferentes tipologías [2] de modelos de GC reconocidos en la literatura:

- Modelos Socioculturales: El modelo más representativo de este tipo es el de Nonaka y Takeuchi [3], el cual se fundamenta en el proceso de comunicación del conocimiento a través de su transformación de tácito a explícito. Al interior de la UCIN se pudo establecer la existencia de transmisión de conocimiento a partir de la experiencia del personal en actividades como la Revista Médica, los mecanismos de inducción del personal mediante el seguimiento de colegas para el reconocimiento de funciones, y la consulta de expertos (especialistas o colegas con mayor experiencia) para la solución de dudas y/o resolución de problemas. De igual manera, las funciones de cada persona dentro de la unidad están descritas en los Manuales de descripción de cargos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la FCI, y sirven como instrumento inicial de ingreso del personal a la Unidad. Adicionalmente, el SGC de la organización cuenta con un procedimiento para el análisis y manejo de eventos adversos y la generación de acciones encaminadas al mejoramiento continuo.

Del intercambio de experiencia entre el personal de la UCIN, puede determinarse la existencia de las fases de Socialización e Interiorización del Modelo de Nonaka y Takeuchi. De igual manera, pueden verse reflejadas las fases de Exteriorización y Combinación, al utilizar el SGC como vehículo para para codificar conocimiento de tácito a explícito en el manejo de eventos adversos; y la utilización de conocimiento explícito de los Manuales de descripción de cargos en el entrenamiento del personal.

- Almacenamiento, acceso y transferencia: Los modelos de este tipo se basan en la creación de mecanismos para almacenar eficientemente los datos y la información de las organizaciones, de forma que sean de fácil consulta y acceso. En este caso, se determinó que la UCIN hace uso de las Guías de práctica clínica, las historias clínicas, y la generación de órdenes internas, para almacenar y consultar la información que requieren para el ejercicio de los procesos asociados a la Unidad. No obstante, no son herramientas que se retroalimenten, ya que en general sólo se utilizan como mecanismos informativos. En el caso de las Historias clínicas, ellas se alimentan durante la permanencia del paciente en el servicio, sin embargo no se utiliza como fuente de

conocimiento posterior en el estudio de casos similares, o el análisis de patrones que generen conocimiento relevante para la institución.

No obstante lo anterior, la existencia de los mecanismos y herramientas descritos contribuye a la generación de conocimiento si se incluyen el modelo a proponer, como una estructura bidireccional que permita no sólo el almacenamiento de información en un momento determinado, sino que sirva como generador de conocimiento permanente para la unidad.

- **Tecnológico:** Estos modelos basan la GC en la tecnología y en los sistemas, reduciendo la gestión a la utilización de dichas herramientas para almacenar y acceder información tanto interna como externa de la organización. En este caso, la FCI cuenta con herramientas informáticas como Isolución, utilizada para la Gestión de Calidad, y que como se dijo anteriormente, es un mecanismo que promueve la gestión de conocimiento.

### **Modelo de Gestión de Conocimiento para la UCIN de la FCI**

Uno de los objetivos para implementar un modelo de gestión de conocimiento dentro de las organizaciones es el de gestionar los datos y la información existentes con el fin de mejorar la comprensión de las personas en áreas específicas [20]. De igual manera, busca influenciar la transferencia y retroalimentación permanente de experiencias entre el personal de forma que el conocimiento individual a través de la colectividad se amplíe, mejore y evolucione en nuevas ideas que generen ganancias y ventajas competitivas para la organización.

El modelo que se propone para la UCIN de la FCI busca administrar los recursos de información existentes en la Unidad y las actividades ya establecidas, con el fin de mejorar el acceso a la información, gestionar el conocimiento individual existente para convertirlo en fuente de nuevo conocimiento organizacional, y establecer mecanismos para que el conocimiento institucional sea fuente de conocimiento individual y semillero de nuevo. De igual manera la gestión del conocimiento dentro de la Fundación, debe servir como impulsor de las estrategias y metas institucionales permitiendo mantener flujos de comunicación efectivos, y mecanismos de análisis de información interna y externa para generación conocimientos que faciliten y mejoren la toma de decisiones de la organización.

A partir del análisis de la información obtenida en la intervención realizada a UCIN, se logró determinar la existencia flujos de información y conocimiento dentro de la Unidad, y la interacción en ellos del equipo que allí labora. De esta manera se pudieron establecer las estructuras sobre las cuales se puede implementar un modelo de gestión de conocimiento, los sujetos que intervendrán en él, y los elementos que servirán como punto de partida para la generación de una cultura organizacional orientada al aprendizaje.

A continuación, se presenta la propuesta de modelo de gestión de conocimiento producto de la investigación cualitativa realizada en la UCIN de la FCI, sustentada en los resultados obtenidos en las encuestas y observaciones practicadas al personal de la Unidad estudiada, y a través de los cuales se pudieron establecer los flujos de conocimiento y las estructuras que sustentan la propuesta que se describe a continuación.

### **Propuesta de modelo de Gestión del Conocimiento**



Figura 2 Modelo de Gestión del Conocimiento para la UCIN de la FCI

- **SUJETOS:** Son las personas y sus roles dentro del modelo de gestión del conocimiento. El modelo propuesto contempla tres roles:
  - o *Gestor de Conocimiento:* Es la persona que se designará para administrar el modelo. Debe ser quien mejor entienda el concepto de gestión de conocimiento; reconozca el conocimiento dentro de las actividades que se desarrollan en la Unidad y ayude a capitalizarlo; conozca los mecanismos y medios de almacenamiento para hacerlo fluir entre los participantes en el modelo, y se encargue de mantener y alimentar la persistencia del conocimiento.
  - o *Base de Expertos:* Se trata de identificar a las personas con mayor conocimiento dentro de las actividades del modelo, de forma que se establezcan como entes de consulta específicos en un área. Estos expertos deben ser identificados, deben tener la disposición para asumir el rol, y deben ser reconocidos e identificados por el resto de los participantes en el modelo.
  - o *Participantes:* Todo el personal de la UCIN será participante dentro del modelo, pero aquellos que no tienen un rol más específico (Gestor o Experto) será denominado con éste rol.
  
- **ACTIVIDADES:** Son todas aquellas actividades de la Unidad que involucran conocimiento. Algunas de ellas se encuentran documentadas dentro de los procedimientos de Cuidado Crítico para el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la FCI, y otras que se proponen en el modelo para promover, capitalizar y utilizar el conocimiento al interior de la UCIN. Ellas son:
  - o *Actividades del SGC:* Se trata de las actividades descritas en los procedimientos del Proceso de Cuidado Crítico de la UCIN, con la identificación de los protocolos de atención, Instructivos, guías de manejo médico y Guías de práctica clínica que contienen los conocimientos

requeridos para la ejecución de los procesos. En el Anexo 2 se podrán consultar en detalle los flujos de cada procedimiento relacionado a continuación (Procedimientos obtenidos a través de Isolución previa autorización).

- *Ingreso paciente UCIN*
- *Revista médica UCIN*
- *Control de órdenes médicas UCIN*
- *Cuidado de enfermería paciente crítico UCIN*
- *Comunicación a paciente y familia UCIN*
- *Alta y traslado paciente UCIN*

- *Inducción UCIN:* La inducción del personal a la FCI tiene unas actividades específicas dependiendo del cargo a desempeñar. En estas actividades se encuentra la apropiación del manual de descripción del cargo, responsabilidades y funciones, y el reconocimiento de labores a través de la experiencia. Lo que se busca en esta actividad es que la UCIN tenga un protocolo establecido de inducción por cada cargo, donde cada persona cuente siempre con un ingreso que no omita ninguno de los conocimientos requeridos para el ejercicio de sus funciones, y que incluya la inducción al modelo de gestión de conocimiento.
- *Puesta en común:* Es una actividad nueva dentro de la UCIN que busca generar un espacio semanal de reunión de todo el equipo en el que se traten temas de interés para todo el personal. Servirá como semillero de ideas, espacio informativo, fuente de información actual, etc. La idea es que de estas reuniones el Gestor de conocimiento pueda generar y mantener una base de archivos compartidos que le permita al personal consultar los temas tratados, las conclusiones de cada tema, artículos de interés, etc.

- MECANISMOS Y HERRAMIENTAS:

Los mecanismos y herramientas son los medios utilizados para la exteriorizar el conocimiento, y para presentarlo a las personas como medio de consulta. Es la parte del modelo que facilitará el acceso y transferencia del conocimiento desde y hacia las personas, y el que facilitará el mapeo de éste para ser más fácilmente encontrado y dirigido por los usuarios [4].

- *Cartelera:* La UCIN cuenta con una cartelera en la que se publican artículos de interés. En esta cartelera se podrá publicar el listado de Expertos en cada área de interés para facilitar que sean de conocimiento común. Además, se utilizará para publicar con anticipación la fecha y los temas a tratar en la Actividad Puesta en común, así como los resultados de la sesión anterior, y el lugar y la forma de consultarlos más a fondo. Será una responsabilidad del Gestor de conocimiento la administración de dicha cartelera, o la designación de un responsable para ello.
- *Documentos escritos:* Dentro de la Unidad existe documentación en donde reside el conocimiento de la Organización acerca de las Responsabilidades y Funciones de los cargos que cada integrante de la unidad ejerce. Adicionalmente se encuentran los Instructivos de las

diferentes actividades relacionadas en los procedimientos del Proceso de cuidado crítico, así como las Políticas de gestión dentro de la UCIN y los Manuales de Buenas prácticas clínicas. Éstos, sumados a otros documentos escritos referentes a la estancia del paciente dentro de la Unidad, constituyen un conjunto de herramientas para acceder a diferentes conocimiento externos al personal, y que son requeridos para consulta dentro de las tareas que se ejecutan al interior de la Unidad.

- *Plataforma Isolución:* Es un software que además de proveer un repositorio para la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, está compuesta por un mecanismo que permite realizar la administración, consulta y visualización de dicha documentación [21]. Los SGC de las empresas son fuentes vivas de conocimiento organizacional, ya que al estar presentes en todas las actividades institucionales se mantienen vigentes convirtiéndose en fuente y reservorio de toda la experiencia institucional. Incluir el SGC de la FCI como parte de los mecanismos del modelo de gestión de conocimiento, busca que toda la información que lo alimenta soporte los procesos de la Unidad, fluyendo a través de las personas y retroalimentándose con su experiencia, para retornar al sistema como nuevo conocimiento institucional.
  - *Servicio de almacenamiento de archivos online:* Este tipo de servicios como su nombre lo indica, permite almacenar archivos, de preferencia en una nube, que pueden accederse en línea mediante un acceso a Internet o, internamente a través de una Intranet. El objetivo de un servicio de este tipo, es proporcionar un espacio en el que se puedan compartir archivos digitales desde una misma fuente para un grupo específico de personas. Para el caso de la UCIN, se crearía un servicio de este tipo soportado en la Intranet de la FCI, con control de acceso exclusivo para los miembros de la Unidad, y que sirva como mecanismo de consulta del material digital compartidos en Actividades como la Revista Médica, o la Puesta en Común. Por ejemplo, artículos de interés para los temas tratados en estos ambientes.
- **BASE DE CONOCIMIENTO:**
- Al interior de la UCIN de la FCI se utilizan diversos instrumentos para el almacenamiento de información relativa a la Unidad. La idea de incluirlos en el modelo aquí propuesto, es identificarlos de manera adecuada de forma que los Mecanismos y Herramientas antes mencionados, tengan a dónde apuntar efectivamente y retornen los beneficios esperados. Estos instrumentos de almacenamiento podrían confundirse con los Mecanismos de acceso a la información, pero se debe aclarar que estas bases de conocimiento apuntan al lugar donde reside la información. De esta manera, es importante que en la estructuración del modelo, exista una Base de Conocimiento donde se identifique:
- El lugar donde se almacenan los documentos escritos que se consultan en la UCIN. Es decir, el lugar donde se guardan los Instructivos, los Manuales de buenas prácticas Médicas, los Manuales de descripción de cargos, la documentación escrita acerca de los pacientes que se encuentran ingresados, y aquellos que ya dejaron la Unidad. En general, el lugar donde



- se encontrará cualquier documento físico que contenga información de importancia para la ejecución de las actividades de la Unidad.
- La base de datos en la cual reside toda la documentación que gestiona el sistema ISOLUCIÓN.
  - El repositorio en el cual residirá el material digital compartido a través del servicio de almacenamiento de archivos (interno en un servidor de la FCI, o externo en una Nube pública).
- Finalmente, el modelo propuesto se soporta sobre 3 estructuras que engloban diferentes modelos de Gestionar el conocimiento, y que sustentan los elementos del modelo antes mencionado. Estas estructuras son:
- *Estructura Sociocultural*: Esta estructura busca soportar la generación de una cultura del conocimiento donde se fomenten la confianza, la participación colaborativa en las actividades, la generación de ideas, la valoración del conocimiento y la importancia de compartirlo; de forma que no sólo enriquezca a los participantes en su crecimiento intelectual, sino que se puedan capitalizar como activo intangible de la Organización. Esta estructura promueve las tareas de transformación del conocimiento de tácito a explícito y viceversa, mediante actividades como la Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización [3]. Esta estructura soporta la interacción entre los Sujetos, los Mecanismos y Herramientas y la Base de Conocimientos mediante el acceso y transferencia de conocimientos e información entre ellos.
  - *Estructura Almacenamiento, Acceso y Transferencia*: Importante para facilitar la transmisión bidireccional del conocimiento que se ha logrado Exteriorizar, garantizando que no sólo se convierta en información de fácil consulta, sino que sea dinámica conforme se alimenta del nuevo conocimiento adquirido por los usuarios de dicha información [22]. Esta estructura se encarga de la comunicación entre los Mecanismos y Herramientas, y la base de conocimientos según las actividades ejecutadas por los Sujetos.
  - *Estructura Tecnológica*: Es la encargada de sustentar la persistencia del conocimiento mediante el uso de sistemas informáticos para el almacenamiento de la información obtenida a través de los Mecanismos y Herramientas. Por ejemplo la base de datos utilizada por ISOLución, o el lugar donde residirán los archivos digitales compartidos a través del Servicios de almacenamiento de archivos.

### ***Prácticas existentes que soportan el modelo propuesto***

- Personal médico involucrado en las áreas del conocimiento. Investigan, ganan experiencia, comparten conocimientos y mantienen el vínculo académico gracias a los programas que mantiene la FCI, y dentro de los canales y escenarios reservados para dichos asuntos (plataforma académica, revista médica). No obstante, no involucran activamente al resto del personal asociado a la Unidad. La comunicación entre los médicos es horizontal, en tanto la comunicación de los médicos con el resto del personal suele ser vertical hacia abajo. Es decir, imparten órdenes

y no se evidencia una participación fuerte del resto del personal en la toma de decisiones acerca de las actividades realizadas en la Unidad.

- El personal distinto al médico, se interesan por aprender y adquirir nuevos conocimientos hasta que alcanzan un nivel de satisfacción en la ejecución de sus labores. A partir de allí, sus aspiraciones empiezan a encaminarse en tomar rumbos distintos a los de la Unidad.
- La buena disposición del personal hacia las personas que ingresan a la Unidad, puede ser un buen mecanismo para involucrar actividades y escenarios de motivación para la transmisión del conocimiento inicial.
- Existen plataformas de entrenamiento virtual, y mecanismos de inducción de personal. Esto denota una base de conocimiento organizacional que se utiliza principalmente para la inducción del personal. Sin embargo, no parece ser una herramienta que se utilice para almacenar, o poner a disposición conocimientos requeridos para otros propósitos.
- Existe un manejo de historias clínicas sistematizada que permite el almacenamiento y consulta de información indexada acerca de los pacientes y los tratamientos aplicados. Es una herramienta de gestión de información y de conocimiento que generalmente se utiliza sólo durante la estancia del paciente en la FCI, pero que se utiliza poco como herramienta para el reconocimiento de patrones que puedan incidir en la aparición de patologías similares teniendo en cuenta información asociada con los pacientes; y tampoco es muy útil como base de conocimiento para el tratamiento de nuevos casos.
- A pesar de la jerarquía tan marcada dentro de la unidad, el personal demuestra una buena receptividad al intercambio grupal de conocimiento, especialmente en casos donde se reta el conocimiento existente dentro del personal.
- Existe la cultura de consultar a expertos dentro y fuera de la Unidad, sin embargo, no tienen una estructura de definida para un hallazgo eficaz de ellos.
- A pesar de que existen mecanismos de comunicación en la unidad, en cuanto al manejo del paciente el personal de enfermería siente que su conocimiento no es valorado, y no sienten que se les involucre activamente en el proceso de toma de decisiones sobre los pacientes, incluso en ocasiones donde son ellos la voz del paciente.
- El equipo de servicios generales muestra una constante retroalimentación y evaluación de sus conocimientos mediante charlas y capacitaciones impartidas por la empresa contratante. Hacen uso de cartillas y reuniones grupales en las que son resueltas sus inquietudes. Todas estas

actividades son realizadas aparte de la UCIN, y el personal de este sector sólo es requerido dentro de la comunicación de la Unidad cuando alguna orden específica requiere de su intervención.

- La jerarquía institucional es utilizada al interior de la Unidad, y es un mecanismo eficaz de trabajo y de clima laboral. No obstante, es una estructura rígida para el personal de enfermería que se encuentra conforme con ella para la ejecución de las actividades, pero que les impide participar en los flujos de conocimiento importantes de la institución. Es esta misma jerarquía la que les impide compartir sus experiencias, o sentirse escuchados y tomados en cuenta.

### ***Descripción del mecanismo motivacional para el intercambio de conocimiento***

Teniendo en cuenta a Davenport, la naturaleza del conocimiento determinará qué tan fácil se podrá compartir, y su valor influenciará la motivación de la gente a compartirlo [4]. Es por estas razones que se deberían analizar desde el punto de vista de la motivación empresarial, los aspectos relevantes que influyen la participación del equipo de trabajo de la UCI Neonatal, con el fin de garantizar que la implementación del modelo de gestión de conocimiento va a ofrecer resultados a la organización.

Para lo anterior se recomienda analizar el equipo de trabajo desde la perspectiva del cumplimiento de las necesidades establecidas en la pirámide de Maslow [8], con el fin de determinar el nivel en el que se encuentran, las necesidades que motivan sus labores, y el nivel de aportación de sus trabajos en la resolución de dichas necesidades. De esta manera se determinará el nivel de motivación laboral en el que se encuentran, y se podrán definir los esfuerzos más efectivos en la incorporación del equipo en las metas institucionales, específicamente en la implementación del modelo aquí propuesto. Como complemento, deberían determinarse aquellas necesidades que según McClelland [10] determinan la motivación de cada individuo. Así, sabiendo si las personas se rigen por una necesidad de logro, afiliación o poder, o una combinación de ellas, se podría determinar el rol que mejor desempeñaría dentro del modelo de Gestión de Conocimiento.

Finalmente, si se sabe el nivel de satisfacción de cada integrante del equipo dentro de la pirámide de Maslow, y el rol que mejor motiva la participación de cada uno en el modelo, se podrían definir aquellos mecanismos de motivación intrínseca que aporten el nivel de reto y oportunidad requerido para mantener un estímulo a largo plazo que garantice la evolución de la gestión de conocimiento en la unidad, y además encontrar aquellas condiciones laborales (motivaciones extrínsecas) que generen un ambiente laboral que se sienta justo y acorde con los aportes del equipo.

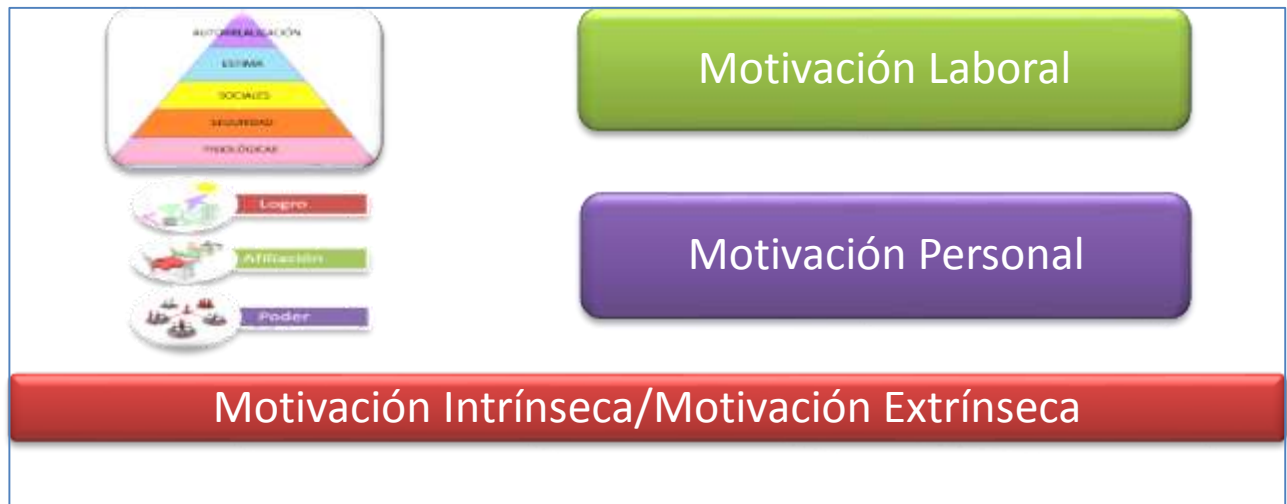


Figura 3 Esquema motivacional

Se propone entonces un modelo motivacional como se muestra en la figura 4. En este modelo, se determinan aquellas necesidades a satisfacer que motivan a las personas para trabajar. Además, se establecen aquellas necesidades que mejor describen la motivación personal de cada individuo, y que serán las que incentiven eficientemente los esfuerzos en la consecución de objetivos. Y finalmente, una base que determina las motivaciones Intrínsecas y extrínsecas requeridas para ayudar a satisfacer las necesidades laborales y personales antes establecidas.

Según los resultados obtenidos en el estudio, se encontró que el equipo de enfermería con una mayor trayectoria dentro de la Unidad había alcanzado un nivel de satisfacción de sus necesidades de Maslow donde el Reconocimiento y la Autorrealización ya no se sienten posibles dentro de la ejecución de sus labores en la UCIN. Específicamente, expresaron una insatisfacción en el reconocimiento a su experiencia, y mostraron intención de abandonar la Unidad en caso de conseguir una fuente económica que les permitiera satisfacer mejor sus necesidades de afiliación familiar, un reconocimiento personal a su esfuerzo y una autorrealización. En este caso, se conoce la posición de estas personas dentro de la Pirámide de Maslow, y además se evidencia que por su experiencia requieren satisfacer una necesidad de poder, donde su rango les permita dirigir o sentir que tienen un nivel más alto dentro de la jerarquía de conocimiento. Por lo tanto, estas personas son candidatas a integrar la Base de Expertos del modelo de gestión de Conocimiento. Esta posición les permitirá compartir su experiencia, establecer y dirigir objetivos de conocimiento dentro de su área, y conseguir parte del reconocimiento que requieren para incentivar su permanencia en la Unidad. De la misma manera, este análisis puede aplicarse para aquellos médicos cuyo nivel de experticia les permita sobresalir y aportar a la gestión de conocimiento. Así se garantizará que sus necesidades de Reconocimiento y Autorrealización se satisfacen, y que su necesidad de Poder va a aportar en el planteamiento de objetivos que acrecienten la base de conocimientos de la Unidad.

En el caso del equipo médico y de enfermería que expresaron su necesidad de adquirir experiencia y crecer en conocimientos, sus necesidades de Reconocimiento y Autorrealización no son tan urgentes. Sin embargo, se encuentran en posiciones en la pirámide donde requieren mayor Seguridad y Afiliación con su equipo. Estas personas dependiendo de si su motivación personal está regida por una necesidad de logro o afiliación, deberían ser catalogadas como participantes en la gestión de conocimiento, o una de estas personas cuya capacidad de logro sea notoria, sería una buena candidata para ser Gestor de conocimiento. Éste último será quien debe encaminar sus esfuerzos y los del equipo a la consecución de metas de conocimiento, y al no ser una persona cuya necesidad de poder lo rija sino la exaltación de objetivos conseguidos, será la persona que mejor administre el modelo.

### **Conclusiones**

- La UCIN cuenta con mecanismos de comunicación estructurados y funcionales que sirven como punto de partida para la implementación del modelo de gestión del conocimiento propuesto.
- La UCIN y la FCI cuentan con bases de conocimiento capitalizables. (HC, SGC, y las Guías de práctica médica).
- Deben implementarse mecanismos de motivación para garantizar la participación y el compromiso del personal en la ejecución de sus roles dentro del modelo, y la generación de una cultura al respecto.
- Debe existir compromiso de la dirección de la Unidad y la FCI, adoptando el modelo como una directriz empresarial.

### **REFERENCIAS**

- [1] C. Arteta, «INFORME FINAL Diagnóstico organizacional y formulación del plan estratégico de la gestión del conocimiento en la Fundación Cardioinfantil,» Bogotá, 2013.
- [2] D. R. Gómez, «Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica,» *EDUCAR*, vol. 37, pp. 25-39, 2006.
- [3] I. Nonaka y H. Takeuchi , *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995.
- [4] D. Thomas H, «Some principles of knowledge management,» *Strategy & Business*, vol. 1, nº 2, pp. 34-40, 1996.

- [5] A. J. Sánchez Medina, A. Melián González y E. Hormiga Pérez, «El concepto de capital intelectual y sus dimensiones,» *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, vol. 13, nº 2, pp. 97-111, 2007.
- [6] J. M. Larios Prado, «Capital intelectual: un modelo de de medición en las empresas del nuevo milenio,» *Criterio Libre*, vol. 7, nº 11, pp. 101-121, 2009.
- [7] S. Veltri , G. Bronzetti y G. Sicoli , «Reporting Intellectual Capital in Health Care Organizations: Specifics, Lessons Learned, and Future Research Perspectives,» *Journal of Health Care Finance*, vol. 38, nº 2, pp. 80-97, 2011.
- [8] A. Maslow, «A theory of human motivation,» *Psychological Review*, vol. 50, nº 4, pp. 430-437, 1943.
- [9] F. Herzberg, *Work and the nature of a man*, Cleveland: The World of Publishing Company, 1966.
- [10] D. C. McClelland, *Human Motivation, Illustrated*, 1987.
- [11] V. Vroom, *Work and Motivation*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1964.
- [12] J. S. Adams, «Towards An Understanding of Inequality,» *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology*, vol. 67, pp. 422-436, 1963.
- [13] M. A. Garzón Castrillón y A. L. Fisher, «Modelo Teórico de Aprendizaje Organizacional,» *Pensamiento y Gestión [Online]*, nº 24, pp. 195-224, 2008.
- [14] E. Uleryk y S. Ratnapalan, «Organizational Learning in Health Care Organizations,» *Systems*, vol. 2, nº 1, pp. 24-33, 2014.
- [15] D. H. Kim, «A framework and methodology for linking individual and organizational learning : applications in TQM and product development,» Thesis (Ph. D.)--Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, 1993.
- [16] C. Curado y N. Bontis, «Managing intellectual capital: the MIC matrix,» *International Journal Knowledge and Learning*, vol. 3, nº 2/3, pp. 316-328, 2007.
- [17] N. Denzin y Y. Linciln, «Introduction: Entering the field of qualitative research,» de *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage Publications, 1994, pp. 1-17.

- [18] S. J. Taylor y R. Bogdan, «Introducción: Ir hacia la gente,» de *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*, Paidós., Editorial Paidós, 1987, p. 15–23..
- [19] A. Strauss y J. M. Corbin, *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, SAGE Publications, 1998.
- [20] T. H. Davenport y P. Klahr, «Managing customer support knowledge,» *California management review*, vol. 40, pp. 195-208, 1998.
- [21] «ISOLUCIÓN S.A.,» [En línea]. Available: <http://www.isolucion.com.co/Info/isolucion-software-sgc.asp?CodMenu=159>.
- [22] L. Prusak y T. H. Davenport, *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Boston: Harvard Business Press, 1998.
- [23] F. I. p. l. g. d. l. calidad, «FUNDIBEQ,» 2010. [En línea]. Available: [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/APRENDIZAJE\\_ORGANIZACIONAL.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/APRENDIZAJE_ORGANIZACIONAL.pdf). [Último acceso: 2015].
- [24] D. o. d. N. C. I. Officer, «Metrics Guide for Knowledge Management Initiatives,» Agosto 2001. [En línea]. Available: <http://cloud.snappages.com/b8898dc2c08e137d03449de65b9e82e108c15658/metricsguide.pdf>.
- [25] M. Crisosto Muñoz y F. Sanchis Marco, «Gestión del conocimiento: Representación y métricas. Utilización del método dacum,» *Revista Ingeniería Industria*, vol. 1, nº 1, 2002.
- [26] M. Paulk, B. Curtis, M. Chrissis y C. Weber, «Capability Maturity Model for Software, Version 1.1,» Technical Report CMU/SEI-93-TR-024, Carnegie Mellon University, 1993.
- [27] H. Y. Teah, L. G. Pee y A. Kankanhalli, «Development and Application of a General Knowledge Management Maturity Model,» *PACIS 2006 Proceedings*, p. Paper 12, 2006.
- [28] C. M. Durango Yepes, M. E. Quintero Muñoz y C. A. Ruíz González, «Metodología para evaluar la madurez de la gestión del conocimiento en algunas grandes empresas colombianas,» *Tecnura*, vol. 19, nº 43, pp. 20-36, 2015.
- [29] R. Casabona, «Gestión del conocimiento en los hospitales,» *Todo hospital*, nº 184, pp. 106-110, 2002.

