
VIGILANCIA TECNOLÓGICA EN LA PRÁCTICA DE SALUD LABORAL: EL CASO DE UNIÓN DE MUTUAS

CARLOS MERINO

Universidad Autónoma de Madrid

ANTONIO OROZCO

JAVIER MURCIA

Unión de Mutuas

Desde las aportaciones de Penrose (1959) pasando por Grant (1991) y llegando hasta Bontis (2000), los activos intangibles han ido mostrando su papel protagonista en la labor de dirección y gestión. Por este motivo, las organizaciones han ido introduciendo en su agenda estratégica un conjunto de referencias a cuestiones como las competencias, el talento, el conocimiento, la innovación, etc.; asumiendo la necesidad de generar un frente de actuación en el contexto de los factores «blandos».

Esto es lo que viene caracterizando la economía del conocimiento, un cambio en la comprensión de los pilares sobre los que se asienta la propuesta de valor de las organizaciones. Durante muchos años el paradigma estructural de la economía se centró en activos físicos, tangibles, resumidos en el tamaño y presupuesto del que disponían. Desde los años 90 se han ido dando pasos hacia una dirección estratégica de corte más intangible donde muchos directivos todavía se encuentran perdidos.

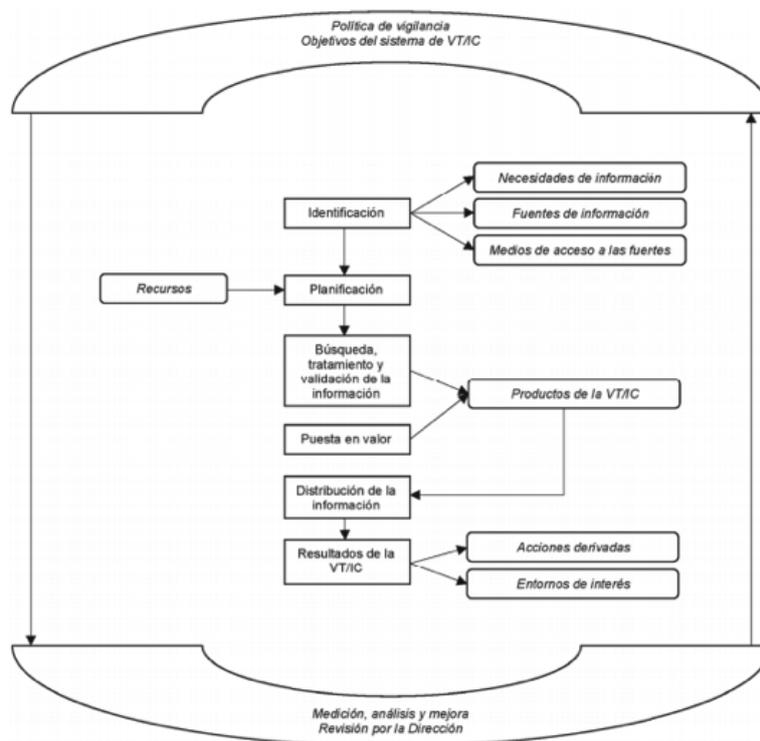
En esta economía del conocimiento el capital intelectual es básico. Atender la trilogía «personas, estructuras y relaciones» resulta fundamental, y en este esquema de activos intangibles existe un componente clave que es obviamente el propio conocimiento. De esta forma, se vuelven críticas las dinámicas de aprendizaje que se generan en el ámbito de la organización, internas y externas, como bien apuntan los modelos de capital intelectual (Petty y Guthrie, 2000). Flujos de información que deben dar el paso hacia el conocimiento siguiendo

los procesos que ya nos marcaron Nonaka y Takeuchi (1995) con su «espiral del conocimiento».

En este sentido, se vislumbra el papel de la vigilancia tecnológica como aliado de estas dinámicas de aprendizaje desde una óptica de flujos de información y conocimiento externos. Por tanto se puede afirmar que en la economía actual la vigilancia tecnológica es un requisito imprescindible para generar un aprovechamiento adecuado del conocimiento disponible. Esta es una premisa de base que si no es considerada, penaliza enormemente tanto las opciones de una reflexión estratégica más potente, como los ejercicios de reflexión creativa en los que se pretende la mejora e innovación.

Ante tal situación, el contexto de desarrollo de marcos de gestión como la ISO ya han aportado un esquema formal de referencia (Norma UNE 166006:2011) para que las organizaciones puedan establecer sistemas de vigilancia tecnológica como realidad de gestión que debe impactar los procesos de decisión. Esta norma se caracteriza en general por la fijación de unos intereses

FIGURA 1
ESQUEMA GENERAL DE LA NORMA UNE 166006:2011



Fuente: UNE 166006:2011

de monitorización, un planteamiento de áreas de seguimiento y sus fuentes, una sistemática de búsqueda, un proceso de recopilación, de análisis y de aprovechamiento (ver figura 1).

Muchas organizaciones desarrollan de alguna manera procesos de vigilancia tecnológica, siguiendo plenamente la norma, parte de la norma, o de forma «artesanal» e incluso sin ser conscientes de ello. Crear una pauta interna formal «no es gratis» requiere de políticas, organización y herramientas, lo que debería enfatizar el punto de atención en el rendimiento o aprovechamiento que se obtiene de la vigilancia tecnológica para el negocio. Esta cuestión, que parece clara, no lo es tanto cuando se observan directamente los casos de empresa dado que se tiende a comprender el sistema de vigilancia tecnológica «per se», es decir, sus indicadores de control no son de impacto son de actividad de vigilancia (fuentes vigiladas, noticias analizadas, etc.). Este es un gran sesgo que se debe identificar pronto y que se puede solventar siguiendo un esquema de control de resultados acorde con tres dimensiones, a saber, «actividad, conocimiento e impacto».

En el caso de la dimensión «actividad» se tiene en cuenta el tradicional enfoque de medición del sistema «per se». En el de «conocimiento» se buscan indicadores de la extracción de ese activo derivado de la labor de vigilancia tecnológica. Cabe resaltar la generación de ejercicios de análisis y síntesis que permitan la elabora-

ción de «productos de conocimiento», no de información directa que suelen componer una colección de boletines o *newsletters* a difundir por la organización. Es precisa una labor de «inteligencia» que extraiga conclusiones y que genere productos de «segundo nivel», con análisis, muy breves (considerando incluso el formato audiovisual). Se habla de economía del conocimiento y se pretende que el protagonista sea ese conocimiento, no la información, es decir, la reflexión no la difusión.

Es más, este ámbito del conocimiento como segunda dimensión del esquema de control de resultados de la vigilancia tecnológica debe ir más allá de los productos para adentrarse en las dinámicas de aprovechamiento. Sin agenda de consumo, de debate, de intercambio, los productos no alcanzan el valor que se espera de ellos y por los que se han dedicado muchos esfuerzos de búsqueda, recopilación y análisis.

Finalmente, dado ese sentido económico del conocimiento sino se llega a la última dimensión del esquema de control de resultados de la vigilancia tecnológica, los impactos, no se cierra el círculo, y, por tanto, no se potencia adecuadamente su rendimiento. Es incomprensible no entrar en esta dimensión por lo que definita tiene una importancia esencial para dirigir, comprender y rentabilizar los esfuerzos dedicados a la vigilancia tecnológica. Así, la figura 2 muestra un esquema general de control de resultados de la vigilancia tecnológica.

FIGURA 2
ESQUEMA GENERAL DE CONTROL DE RESULTADOS DEL SISTEMA DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA

Actividad	Conocimiento	Impacto
% fuentes monitorizadas	Nº productos de información generados (para debate)	% ahorros derivados del conocimiento generado
Nº asistencia eventos	Nº productos de conocimiento generados (para socialización)	% disminución de plazos obtenido
Nº acciones benchmarking	Nº buenas prácticas y lecciones aprendidas sistematizadas	Nº nuevos productos o servicios generados
Nº talleres de debate	% buenas prácticas y lecciones aprendidas socializadas	Grado de mejora de la imagen de la organización
Nº talleres de socialización de productos de conocimiento	% buenas prácticas y lecciones aprendidas implementadas	Grado de satisfacción de los clientes

Fuente: Elaboración propia

Todo este argumento inicial posiciona adecuadamente el contexto de aplicación de la vigilancia tecnológica en la economía del conocimiento, marcando determinadas líneas clave para su implantación y desarrollo en una organización. En este caso, Unión de Mutuas ha asumido este reto interno y su detalle será el protagonista de los siguientes epígrafes.

LA REALIDAD DE UNIÓN DE MUTUAS ↓

La vigilancia tecnológica suele ser un eje de trabajo habitual (por motivos obvios) en el ámbito de organizaciones de ciencia y tecnología, es decir, institutos de investigación, empresas farmacéuticas, ingenierías, etc., pero el caso de una mutua colaboradora con la Seguridad Social puede resultar singular, por eso se ha elegido de forma que abra un camino de sensibilización para otras organizaciones que puedan verse reflejadas en este ejemplo.

Entrando en la exposición del contexto de Unión de Mutuas, mutua colaboradora con la Seguridad Social n.º 267, es una asociación de empresas, sin ánimo de lucro, que está sometida a la dirección y tutela del Ministerio de Empleo y Seguridad Social y cuenta con su autorización para el ejercicio de las actividades que tiene legalmente establecidas y que se detallan más adelante.

Unión de Mutuas es fruto de un proceso de fusiones que comenzó en 1990 y acabó en 2004. En el año 2016 el número de trabajadores protegidos era de 258.438, pertenecientes a 37.395 empresas mutualistas, y el total de cuotas recaudadas alcanzó los 202.780.394,64€. Dispone de 31 centros, entre ellos un hospital propio, y participa en un hospital mancomunado.

A partir de su misión y visión, la estrategia de Unión de Mutuas se fundamenta en diversos pilares, especialmente en sus principios y valores éticos, la atención a sus grupos de interés y la gestión de acuerdo con el modelo EFQM de excelencia empresarial.

No obstante, también es preciso entender su función específica. Acudiendo a la Ley de Mutuas, Ley

35/2014, de 26 de diciembre, «es objeto de las Mutuas Colaboradoras con la Seguridad Social el desarrollo, mediante la colaboración con el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, de las siguientes actividades de la Seguridad Social:

- La gestión de las prestaciones económicas y de la asistencia sanitaria, incluida la rehabilitación, comprendidas en la protección de las contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social, así como de las actividades de prevención de las mismas contingencias que dispensa la acción protectora.
- La gestión de la prestación económica por incapacidad temporal derivada de contingencias comunes.
- La gestión de las prestaciones por riesgo durante el embarazo y riesgo durante la lactancia natural.
- La gestión de las prestaciones económicas por cese en la actividad de los trabajadores por cuenta propia, en los términos establecidos en la Ley 32/2010, de 5 de agosto, por la que se establece un sistema específico de protección por cese de actividad de los trabajadores autónomos.
- La gestión de la prestación por cuidado de menores afectados por cáncer u otra enfermedad grave.
- Las demás actividades de la Seguridad Social que les sean atribuidas legalmente.

Continuando con el marco de la Ley de Mutuas cabe destacar algunas consideraciones importantes a modo de retos que se espera que las Mutuas asuman en sus estrategias:

- Modernizar el funcionamiento y gestión de estas entidades privadas, reforzando los niveles de transparencia y eficiencia.
- Profundizar en la colaboración en aquellos aspectos relativos a la gestión de la Seguridad Social.

- Desarrollar la gestión con la debida eficacia y eficiencia.
- Elevar los niveles de coordinación y eficacia.
- Evitar duplicidades y generar sinergias.
- Desarrollar actividades de investigación, desarrollo e innovación a realizar directamente, dirigidas a la reducción de las contingencias profesionales de la Seguridad Social.
- Dinamizar la participación de los agentes sociales.
- Desplegar distintas modalidades de colaboración con otras mutuas.
- Prestar actividades de asesoramiento.

Por tanto, el marco de actuación que define la Ley de Mutuas establece muchos de los parámetros que delimitan diferentes variables en la estrategia de la organización. Con todo, la definición de la misión y visión de Unión de Mutuas queda como sigue:

- Misión: «Unión de Mutuas, mutua colaboradora con la Seguridad Social n.º 267, es una asociación de empresas, sin ánimo de lucro, que colabora en la gestión de la Seguridad Social conforme a lo establecido en la legislación vigente, prestando sus servicios a sus empresas asociadas, trabajadores y trabajadoras por cuenta propia adheridos y trabajadores y trabajadoras por cuenta ajena protegidos. Todo ello basado en un modelo de gestión de la excelencia y buen gobierno, contribuyendo de esta manera a un mayor bienestar social, en términos de sostenibilidad».
- Visión: «Ser una mutua eficiente que contribuya a la sostenibilidad del Sistema de la Seguridad Social, con una gestión socialmente responsable y respetuosa con los principios de buen gobierno, referente en la excelencia e innovación de los servicios, y reconocida por la satisfacción de las expectativas legítimas de todos sus grupos de interés».

Todo el marco de la Ley de Mutuas y el ejercicio de reflexión estratégica desarrollado por Unión de Mutuas establece las bases para darle sentido de impacto a la vigilancia tecnológica. Es más, la vigilancia debe ser parte activa del propio ejercicio de generación de la estrategia, lo que la convierte en un input y un recurso para el desarrollo estratégico de la organización. En este sentido, Unión de Mutuas articula su sistema de vigilancia tecnológica como una parte del modelo de gestión del conocimiento de la organización cuestión que se detalla en el siguiente epígrafe.

VIGILANCIA TECNOLÓGICA COMO RESPUESTA A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. ↓

La trayectoria de Unión de Mutuas se ha venido caracterizando por un fuerte compromiso con los sistemas de gestión contando con diferentes certificaciones (EFQM +500, UNE-EN ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de

Calidad, UNE 179003 Gestión de Riesgos de Seguridad del Paciente, ISO 27001 Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información, IQNet SR10 Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social, Sistema de Gestión de Riesgos para la Prevención de Delitos, Modelo de Empresa Saludable, UNE-EN ISO 14001:2004 Sistema de Gestión Medioambiental, UNE 166002:2006 Sistema de Gestión de la I+D+i, Certificado de cumplimiento del sistema de seguridad de protección de datos de carácter personal, Certificado del Servicio de Prevención Propio de Unión de Mutuas, Verificación de la memoria de responsabilidad social por AENOR, Verificación GRI de la memoria de responsabilidad social).

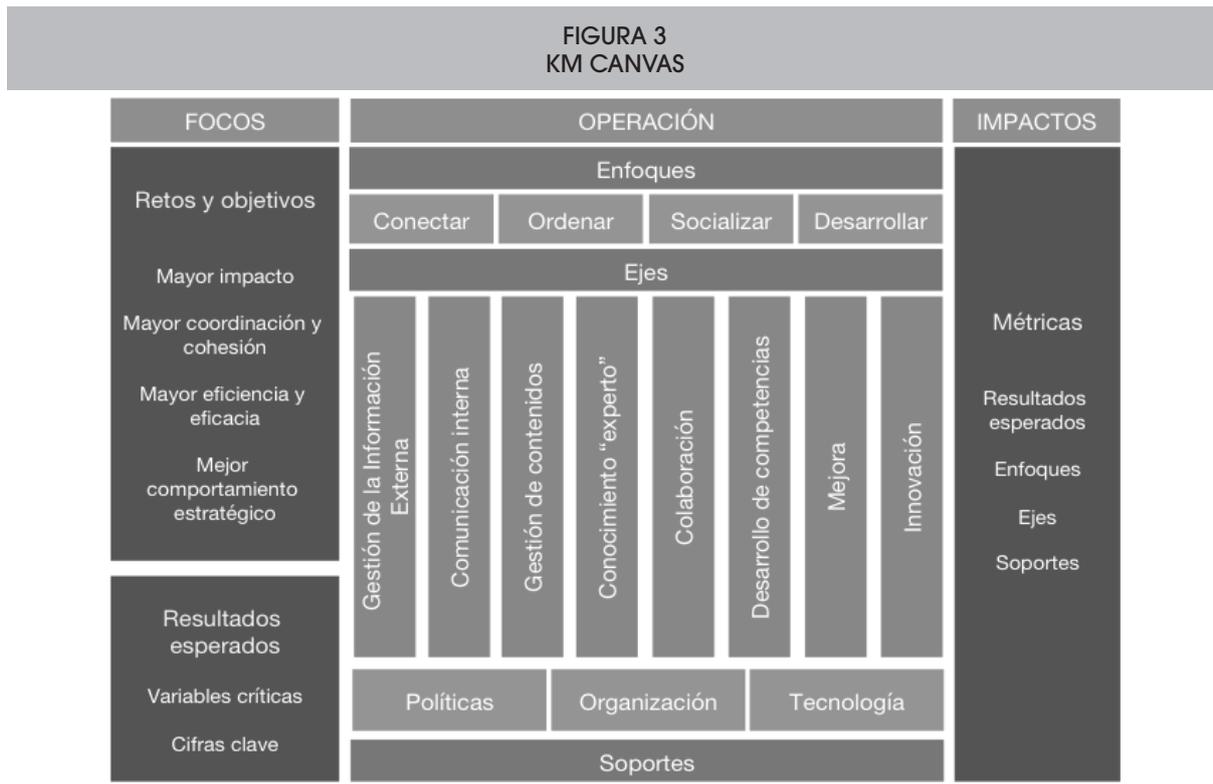
Este histórico pone de manifiesto una sensibilidad con una serie de componentes ligados al manejo de activos intangibles. Cuestiones como el liderazgo, las alianzas, el factor humano en general, etc., han ido creando una mayor disposición a comprender el valor del conocimiento en la organización, y, por ende, del papel que juega la vigilancia tecnológica en la creación de competencias. La convicción y resultados de Unión de Mutuas en dicho marco de los sistemas de gestión cuenta con otra arista vinculada con la gestión del conocimiento en la que se articula el esquema de vigilancia tecnológica, inspirada en la mencionada norma UNE 166006:2011. La gestión del conocimiento en general parte de cuatro procesos básicos vinculados con la captura, difusión, asimilación y aplicación (McCherney y Koenig, 2011). Estos procesos permiten dar entrada muy clara al sistema de vigilancia tecnológica dado que generan una relación input-output, de la información al conocimiento, llegando a los impactos (1).

Esta base de cuatro procesos se ha complementado con una interpretación no secuencial de procesos que se establecen alrededor de las dinámicas denominadas: conectar, ordenar, socializar y desarrollar. Conectar asume la secuencia anterior de vigilancia, y el resto enriquece la articulación de la gestión del conocimiento en una organización. Ordenar parte de la idea de acceso y consulta ágil a la base de conocimiento de la organización (recursos y personas), socializar se vincula con el intercambio de conocimiento desde un plano de naturaleza tácita, y, desarrollar, como dinámica de generación de nuevo conocimiento, principalmente en el contexto de mejoras e innovaciones.

Estas cuatro dinámicas se comprenden a modo de enfoques que deben aplicarse en virtud de su relación con los objetivos y retos estratégicos de Unión de Mutuas. Para ello se ha generado el KM CANVAS (2) cuya estructura se presenta en la figura 3.

El modelo cuenta con 3 grandes áreas, a saber, focos, operación e impactos, que se irán explicando progresivamente en este epígrafe para facilitar la comprensión del marco de referencia para la GC en las organizaciones en general y ser el esquema de cobertura para exponer posteriormente el contexto de la vigilancia tecnológica.

Partiendo de los focos, la GC no puede articularse sin atender a los retos y objetivos de la organización. Si lo que se hace en GC no impacta en la mejora de los re-



Fuente: ICA2 Innovación y Tecnología

sultados finales entonces la GC realizada no sirve. Debe tenerse en cuenta como una capa de aportación de valor para los propósitos y mandatos que se tengan. Por tanto no se trata de un marco para el conocimiento «per se» (saber más) sino un enfoque para aportar valor a la organización.

Desde este punto de partida, el KM CANVAS se debe entender como una estructura que permite priorizar el ámbito de retos que se desea impactar y los procesos de conocimiento que aplican mejor en cada caso. Es decir, el modelo crea una «parrilla» que deben aplicar todas las iniciativas de GC que se desarrollen en la organización, alineando así todos los esfuerzos que se pongan en marcha en esta línea de trabajo.

En este sentido, lo primero que tiene que plantearse adecuadamente cualquier iniciativa de GC es su vínculo con los focos u orientaciones estratégicas de la organización. Por tanto, es preciso identificar su relación con los retos y objetivos que de manera general se establecen, por ejemplo, alrededor de un mayor impacto de las actividades, mejora de la coordinación y cohesión, aumento de la eficiencia y eficacia, y, finalmente, un mejor comportamiento estratégico (posicionamiento, aprovechamiento de oportunidades, etc.). Estos retos no se inventan sino que se toman del documento corporativo de la estrategia, plan estratégico, etc. En todo caso, el KM CANVAS podría ser una buena excusa para su revisión o replanteamiento.

Teniendo este primer punto claro ya sabemos que la GC tendrá retos de valor añadido para la organización

y justificará cualquier esfuerzo dado que existe un foco de actuación propio de los objetivos corporativos. Es más, el paso por esta «parrilla» requiere concretar este ejercicio de orientación estratégica llegando hasta la propuesta de resultados esperados para crear un compromiso específico de impacto, asumiendo la identificación de variables críticas que se van a impactar y, si es posible, las cifras concretas. Tener números permite controlar el cumplimiento, desviaciones, etc., para poder realizar una buena labor de seguimiento.

Por tanto, en el caso de los focos, se trata de orientar adecuadamente todos los esfuerzos y actividades relativos a la GC lo que supone clarificar los retos y objetivos además de los resultados esperados que establecen compromisos específicos.

Desde el ámbito de la operación, como se ha comentado, la GC viene asistiendo desde los años 90 (McInerney y Koenig, 2011) a diferentes ejercicios de modelización que se han caracterizado por el desarrollo de enfoques basados en procesos relativos a las dinámicas de conectar, ordenar, socializar y desarrollar el conocimiento cuyas derivadas han estado centradas en tareas de captura, difusión, asimilación y aplicación de dicho activo.

El enfoque «conectar» se refiere a la mejora de los elementos de conexión interna y externa de la organización. Saber lo que sabemos y saber lo que se sabe, éste último aspecto suele ser la orientación más común de los proyectos de GC asociados a este enfoque. Por otro lado se encuentra el enfoque «ordenar» que se vincula

con la existencia o necesidad de una base de recursos de información y conocimiento bien estructurada, clasificada, accesible, de utilidad, etc. Es un enfoque claramente de organización de la base de conocimiento de la organización. Un tercer enfoque se vincula con «socializar» (Blackmore, 2010; Arbonés, 2014), es decir, un marco de actuación basado en el intercambio de conocimiento desde la dinámica «tácito a tácito» (Nonaka, 1991), sin desarrollar ningún registro documental por lo que requiere unas bases importantes asociadas a una cultura de compartir. Es un enfoque obviamente de interacción social. El cuarto enfoque se asocia a «desarrollar» lo que supone avanzar o generar nuevo conocimiento. Este planteamiento se especifica en actuaciones relacionadas con el desarrollo de competencias (Brown y Duguid, 1991), la mejora e innovación. Por tanto, este enfoque se refiere a un escenario de renovación de conocimiento.

Estos enfoques permiten identificar el planteamiento o planteamientos más idóneos para apoyar desde la GC los retos y objetivos que se pretenden impactar. Por ejemplo, mejorar el comportamiento estratégico puede interpretarse desde conocer mejor todo lo que desarrollan otras organizaciones dedicadas al mismo mercado/sector y así comprender el «mapa de actores» además de generar un aprovechamiento de buenas prácticas identificadas en terceros. Para este planteamiento el enfoque «conectar» sería el más idóneo. Otro ejemplo, mejorar los niveles de coordinación puede interpretarse desde la existencia de un punto corporativo de encuentro para los recursos de información y conocimiento con funcionalidades ágiles de registro, consulta, etc. Este requerimiento se relaciona de manera directa con un enfoque «ordenar». Por tanto, hay una primera capa en este bloque de operación que consiste en identificar adecuadamente el enfoque de GC más oportuno (puede existir una situación de más de un enfoque aunque es recomendable identificar el predominante) para los retos y objetivos previstos y así particularizar correctamente el eje de trabajo específico a desarrollar, segunda capa de este bloque.

Esta segunda capa relativa a los ejes genera el paso a la implementación de los enfoques generales de la GC y se articula a través de ocho tipologías de iniciativas/proyectos, a saber, iniciativas de gestión de la información externa (para saber lo que se sabe fuera), comunicación interna (saber lo que sabemos), gestión de contenidos (registro, acceso y consulta), conocimiento experto (tácito, asociado a la experiencia), colaboración (socialización y transferencia) (Senge 1992; McDermott, 1999; Bueno *et al* 2011), desarrollo de competencias (creación de nuevo conocimiento y nuevos perfiles), mejora (evaluación y propuestas de cambio) e innovación (nuevas soluciones). En los ejemplos del párrafo anterior, el primero se articula con un eje de trabajo basado en la gestión de la información externa, lo que llevará a conocer esta metodología y aplicarla de forma adecuada. En el segundo ejemplo se considera oportuno el eje de trabajo asociado con la gestión de contenidos. Puede surgir la situación de que aplique más de un eje,

no obstante, al igual que en los enfoques es importante identificar el predominante.

En todo caso, esta segunda capa de ejes requiere que la organización vaya progresivamente desarrollando las pautas para las ocho opciones de trabajo de forma que pueda apoyar su implementación. Estas pautas deben configurarse teniendo en cuenta experiencias ya existentes en la organización y su sistematización.

Finalmente, este bloque de operación termina con la evidente necesidad de unos elementos de soporte que permiten que la implantación cuente con recursos de apoyo que faciliten su desarrollo. Es decir, la organización debe proveer elementos basados en políticas, recursos corporativos y tecnológicos para incentivar la GC, respaldarla, dotarla de medios, etc. Es aquí donde se posicionan cuestiones como reglamentos internos, sistemas de incentivos, plataformas, herramientas, unidades de apoyo, planteamiento de nuevas funciones, desarrollo de perfiles específicos, etc.

No hay que olvidar que la GC requiere planteamientos estructurales que apoyen su dinamismo y requiere un compromiso de directrices, organización y medios para asumir este reto. Así, los ejemplos anteriores identificarán los elementos de soporte existentes para apoyarse en ellos explicitando el uso o vinculación que tendrán con cada uno de ellos. De ahí que el primer ejemplo vinculará, entre otras cuestiones, el uso de suscripciones a bases de datos con las que cuenta la organización para realizar búsquedas de información sobre agentes clave sectoriales. El segundo ejemplo, entre otras cuestiones, vinculará el uso del repositorio virtual corporativo de documentos que servirá de base de información.

Este esquema se finaliza con un marco impactos, de métricas que se relaciona, en primer lugar, con los objetivos y resultados esperados ya definidos en el bloque de «focos». De esta forma, se controlan los impactos generales que a priori se establecieron.

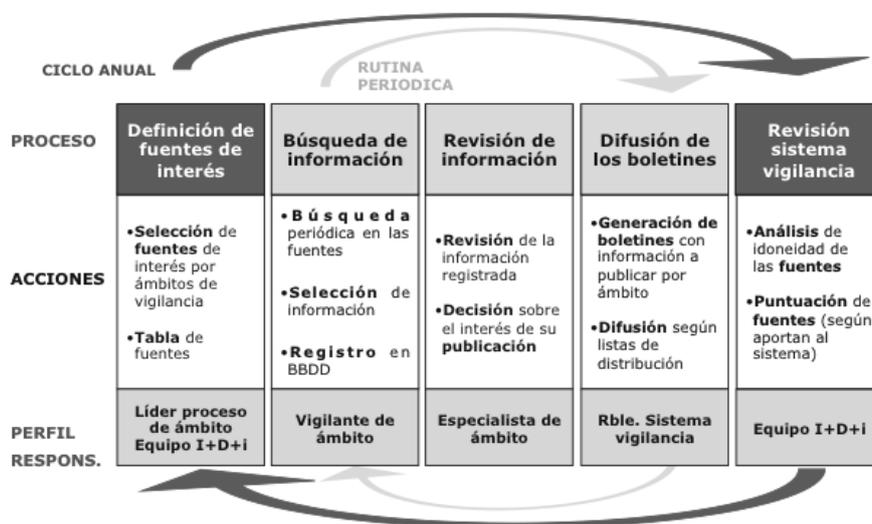
No obstante, como modelo de GC es preciso medir otros aspectos clave que se derivan del núcleo propio del KM CANVAS, por lo que hay que incluir métricas propias de la GC que se vinculan a los enfoques «conectar, ordenar, socializar y desarrollar» y, específicamente, con los ocho ejes mencionados. Estos indicadores mostrarán la «calidad» de los procesos de GC establecidos.

Finalmente, se deben añadir también métricas vinculadas con el marco de soporte para evidenciar los resultados del apoyo que aportan los factores políticos, organizativos y tecnológicos al adecuado desarrollo de las actividades de GC.

Por tanto, con los impactos se cierra la secuencia del modelo KM CANVAS, confirmando los resultados obtenidos y su comparación con los esperados, además de aportar indicadores de la parte operativa asociada a enfoques, ejes y soportes.

Tras la presentación de todo el modelo de gestión del conocimiento se concentra el interés en la praxis de vigilancia tecnológica dentro de Unión de Mutuas siguiendo

FIGURA 4
SISTEMÁTICA DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA DE UNIÓN DE MUTUAS



Fuente: Unión de Mutuas

el Manual organizativo denominado «Manual de Vigilancia Tecnológica de Unión de Mutuas». En este sentido, la norma UNE 166002 define un modelo de gestión de la innovación basado en una metodología que parte del uso continuado de las herramientas de I+D+i, como generadoras de nuevas ideas de proyectos.

La vigilancia tecnológica es un proceso sistemático y permanente de búsqueda, captación, recolección, análisis y difusión de información pública estratégica en el entorno de la organización así como de seguimiento y análisis del entorno de las competencias, que sirve de apoyo en los procesos de toma de decisiones.

Unión de Mutuas dispone de un sistema de vigilancia, definido dentro del procedimiento del sistema de gestión de la I+D+i, P301: «Vigilancia tecnológica y creatividad». La figura 4 muestra el diseño del sistema de vigilancia tecnológica establecido en Unión de Mutuas.

Esta sistemática implantada consta de dos grandes ciclos:

- El primero tiene periodicidad anual, está liderado por el Equipo de I+D+i y se ocupa de los aspectos de diseño general y revisión al final del periodo. En ese diseño se seleccionan los ámbitos de la vigilancia y sus criterios, se especifican las fuentes que vigilar para cada ámbito y se define el equipo encargado de tal labor (Equipo de Vigilancia). Para ello cuentan con el apoyo de los especialistas del ámbito de vigilancia en particular.
- El segundo se basa en una rutina sistemática, de cadencia mensual, que gestionada por el Equipo de Vigilancia se ocupa de seleccionar, de entre las fuentes de información definidas para cada

ámbito determinado en el ciclo anterior, informaciones de interés para difundir de manera organizada entre los miembros de la organización para un mejor conocimiento del entorno y la competencia, de forma que pueda servir como apoyo en la toma de decisiones así como para la generación de ideas en el seno de la empresa.

Las sistemática aborda los dominios de conocimiento de interés para los procesos clave de la organización que, al igual que las fuentes se revisan periódicamente.

APROVECHAMIENTO DE LA LABOR DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA ↓

Todo el esfuerzo que Unión de Mutuas realiza en el plano de la vigilancia tecnológica se aprovecha desde diferentes casos de uso cuya enumeración general aparece a continuación:

- Reflexión en el contexto de las comunidades de práctica de Unión de Mutuas. La organización dispone de una estructura de comunidades que representan la forma de articular operativamente la gestión del conocimiento en la organización. Estas comunidades se asocian a las temáticas de interés para los siguientes procesos clave de la mutua: contingencias comunes, contingencias profesionales y prestaciones económicas por incapacidad/jurídica. La labor de vigilancia tecnológica para estas prácticas se realiza en la propia comunidad delegándose así esta función desde la unidad de vigilancia tecnológica central de Unión de Mutuas. Los «productos de conocimiento» que se generan se aprovechan en espacios de reunión con un orden del día específico.

- Difusión informativa a toda la organización. Desde las comunidades y la propia unidad de vigilancia tecnológica central, los «productos de conocimiento» más otros boletines, se difunden a toda la organización para promover el manejo de la actualidad, eso sí, sin una agenda posterior de reflexión.
- Reflexión estratégica. Las diferentes instancias directivas aprovechan los «productos de conocimiento» para reflexionar sobre cuestiones del plan estratégico considerando así un proceso dinámico de ajustes de los retos.
- Benchmarking. Como capítulo específico de la vigilancia tecnológica, Unión de Mutuas desarrolla ejercicios concretos de benchmarking cuantitativo y cualitativo lo que conlleva la emulación de estándares de prácticas existentes.
- Desarrollo de competencias. Todo el esfuerzo de vigilancia tecnológica crea un frente de información y conocimiento que se aprovecha para las dinámicas de formación de la organización. Los «productos de conocimiento» se convierten así en inputs de alto valor añadido para el desarrollo de competencias.
- Networking. La identificación de fuentes que se encuentra en el proceso de vigilancia tecnológica aporta un listado de agentes y personas de posible interés para Unión de Mutuas de cara a la creación de redes, grupos, paneles, etc.
- Mejora e innovación. El esfuerzo de mejora e innovación de Unión de Mutuas no sólo se despliega a través de un ejercicio creativo de origen interno sino que se nutre de la información y conocimiento que facilita la labor de vigilancia tecnológica.

Dar cobertura a todos estos casos de uso es un objetivo fundamental para Unión de Mutuas de cara a obtener el máximo provecho e impacto derivado de la vigilancia tecnológica. Por tanto, identificarlos y poner metas en cada uno de ellos resulta básico.

CONCLUSIONES ↓

Unión de Mutuas basa su nuevo empuje al propósito estratégico del liderazgo sectorial de la organización en el que la gestión del conocimiento y la vigilancia tecnológica asociada represente un eje de actuación de alta relevancia dado el dinamismo del sector salud y los retos que se establecen para el futuro de la mutuas.

Una de las principales conclusiones (aprendizajes) de este proceso viene determinado por considerar un esquema de control de resultados de la vigilancia tecnológica compuesto por tres dimensiones, actividades de vigilancia tecnológica, conocimientos derivados de la vigilancia tecnológica e impactos obtenidos de esta vigilancia. Este esquema favorece tanto el control como la definición de retos.

Otra conclusión o aprendizaje interesante se vincula con trabajar la vigilancia tecnológica desde su consideración como un eje de trabajo más de la gestión del conocimiento lo que supone vertebrar esta vigilancia con otros ejes que le aportan dinámicas de aprovechamiento de la información y conocimiento disponible. Por tanto, la vigilancia tecnológica se relaciona con otros siete ejes de actuación y en esa interacción surgen múltiples sinergias.

Para implantar la vigilancia tecnológica bajo esa condición de eje específico de la gestión del conocimiento se dispone del KM CANVAS cuya comprensión facilita la selección, diseño y lanzamiento de proyectos de gestión del conocimiento ajustados a la realidad de la organización en cuestión. Unión de Mutuas ha configurado su modelo de gestión del conocimiento articulándolo a través de comunidades de práctica.

La práctica concreta de vigilancia tecnológica en Unión de Mutuas se inspira en la norma UNE 166006:2011 resaltando el acotamiento de las temáticas y fuentes haciendo especial énfasis en las realidades de contingencia común, contingencia profesional y prestación económica por incapacidad/jurídico, cuyas comunidades han establecido su listado de dominios de conocimiento a vigilar. Unión de Mutuas cuenta con un manual que establece unas bases formales de actuación, centralizada en general y descentralizada en el contexto de las comunidades de práctica.

Finalmente, la reflexión sobre el menú de casos de uso de la vigilancia tecnológica resulta clave para exprimir la inversión en este tema y pone de manifiesto esa realidad del KM CANVAS donde la vigilancia tiene muchas aristas de relación y aprovechamiento en el contexto de la gestión del conocimiento.

NOTAS ↓

- [1] La captura supone la identificación y registro de inputs de información y conocimiento existentes interna y externamente cuyo adecuado aprovechamiento requiere un ejercicio de filtro y síntesis, lo que permite llegar a «productos de conocimiento». La difusión establece las pautas de distribución de tales productos considerando evitar un efecto «spam», etc., resulta clave. En cuanto a la asimilación, difundir no asegura asimilar por lo que es preciso abrir espacios de debate, reflexión, resolución de dudas, consultas, etc., para promover la asimilación. Finalmente, la aplicación representa la rentabilidad del proceso generando una dinámica de mejora y/o innovación.
- [2] KM CANVAS es una herramienta desarrollada por ICA2 Innovación y Tecnología (www.ica2.com) spin off de la Universidad Autónoma de Madrid y de la Universidad Politécnica de Valencia.

BIBLIOGRAFÍA ↓

- Arbonés, A. (2014): «Sexta generación en la gestión de la innovación», Boletín de estudios económicos, ISSN 0006-6249, Vol. 69, Nº 213, 2014

Blackmore, C. (2010): «Social Learning Systems and Communities of Practice», The Open University, Springer.

Bontis, N. (2000): «Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital»,

http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/BontisJMR.pdf&prev=/translate_s%3Fhl%3Des%26q%3DASSESSING%2BKNOWLEDGE%20BASSETS:%26sl%3Des%26tl%3Den

Brown, I., y Duguid, P. (1991): «Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation». *Organization Science*, v.2, p.40-57.

Bueno, E. (2011): «Complexity and Chaos : A New Economic Analysis approach of the Firm in the Knowledge Society». En López Moreno, M.J. (Dr.): *The Firm in the Complexity Domain*, UNESA-Ed. Cinca, Madrid; 123-152 (ISBN: 9: Innovación y Crisis78-84-96889-88-0)

Grant, Robert M. (1991): «The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation», *California Management Review* 33 (3) pp.114-135

McDermott, R. (1999): «Learning across teams: How to build communities of practice in team organizations.» *Knowledge Management Journal*. 8:32-36 May/June. 1999.

McInerney, C.R. y Koenig, M.E.D. (2011): «Knowledge Management (KM) Processes in Organizations: Theoretical Foundations and Practice Synthesis Lectures on Information Concepts, Retrieval, and Services, January 2011, Vol. 3, No. 1, Pages 1-96

Nonaka, I. (1991) «The knowledge-creating company», *Harvard Business Review*, Vol.69, No.6, pp.96-104

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995): «The knowledge-creating company». Oxford University Press, Nueva York, USA.

Penrose E. (1959): «The Theory of the Growth of the Firm». Oxford University Press: New York.

Petty, R. Y Guthrie, J. (2000) «Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management», *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 Issue: 2, pp.155-176.

Senge, P.M. (1992): «La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje». Buenos Aires: Granica

UNE 166006 (2011): «Gestión de la I+D+i: Sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva», AENOR