

Contribución I: LA GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS MUCHO MÁS QUE UNA DEMANDA SOCIAL: EL GRAN RETO Y APORTACIÓN DE LA PEDAGOGÍA Y DE LA FORMACIÓN AL CAMPO DE LA ORGANIZACIÓN

Guillermo Domínguez Fernández (Universidad Complutense de Madrid)

Introducción: la Sociedad del Conocimiento como nuevo escenario organizativo, sus consecuencias en las organizaciones y en el papel de la pedagogía y la formación: ¿Hacia un nuevo paradigma organizacional? El marco de este Simposio hay que ubicarlo en las coordenadas de la denominada Sociedad del Conocimiento como un nuevo paradigma, no estadio superior, respecto a la Sociedad de la Información y la Sociedad Industrial del Siglo XIX, en la línea que he venido defendiendo desde 1998 (Domínguez, 1998; 2001; y 2003), apoyándonos en diferentes autores que lo plantearon en su momento (Drucker 1989, Nonaka, 1989; 1995), y que se ha convertido en una línea de investigación prioritaria en las organizaciones como lo demuestran los trabajos de Rivero (2002 y 2004), Sveiby (www, 2004), por citar algunos de los trabajos más significativos en cuanto a sus aportaciones.

Por otra parte, la **Comunidad Económica Europea**, desde la publicación del Libro Blanco sobre Educación, en 1995, ha definido la Sociedad del Conocimiento como el actual escenario organizativo a nivel mundial y competitivo, ratificándolo con su estrategia política, a través de los diferentes procesos de convergencia en el campo de la formación (Bolonia o Copenhagen), el Memorandum de Hamburgo (2001) o las Declaraciones de Presidentes como la de Lisboa (2002), entre otros.

P. Drucker fue el primero (1989) que definió la Sociedad del Conocimiento como un salto cualitativo respecto a la Sociedad Información como esta lo fue de la Sociedad de Industrial. Dentro de este marco y de la Universidad de Harvard, autores como **Nonaka y Takeuchi** (1989; 1995), lo aplicaron a las organizaciones, definiendo lo que ellos denominan las "organizaciones generadoras del conocimiento", desarrollando la importancia que tiene para una organización hacer que el conocimiento tácito, que cada miembro tiene del know how del desarrollo de su actividad profesional, se convierta en un conocimiento explícito, con el fin de que todos los miembros puedan compartirlo dentro de una organización y, de esta forma, responder a las nuevas demandas externas e internas, desde una perspectiva dinámica y con mayor creatividad, ante este nuevo escenario organizacional.

Las organizaciones que generan conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1989; 1995; y 1999) es una concepción de la organización, como lo fue la concepción científico racional (la organización como máquina) o la fenomenológica o la política (constructos culturales y/o políticos). Esta concepción responde a las demandas de un escenario organizativo y esto **obliga a replantearse los elementos de una organización y su dinámica de desarrollo**: a) Respecto a los elementos dinámicos o procesos, el **conocimiento va a ser el eje fundamental** de todos y cada uno de los procesos, como veremos más adelante, en este marco la formación va a adquirir también un valor estratégico en el desarrollo organizacional; y b) Respecto a los elementos estructurales el **conocimiento se va a convertir en el quinto elemento estructural**, que, tradicionalmente, lo configuraban solo los objetivos y planes institucionales, las estructuras y el tejido sociorelacional, complementado ahora también por el escenario organizativo y contexto de la organización. **Será el conocimiento como elemento estructural el que vertebrará los procesos dinámicos en la estructura de una organización.**

Como conclusión y punto de partida de esta aportación podemos decir que si la Sociedad Industrial del S XIX (máquina de vapor) necesitó organizaciones con objetivos claros, la división de tareas y especialización, a través de sus estructuras para conseguir una mayor eficacia en su funcionamiento y la Sociedad de la Información (informática) necesitó regular y articular un sistema flexible de funcionamiento interno del tejido sociorelacional con los constructos culturales y dinámicas de tipo político, en el que el conflicto se convierte en un instrumento de innovación y cambio y la participación colaborativa como estrategia de articulación de todo ello, la Sociedad del Conocimiento (telemática) está demandando que **la información se convierta en conocimiento tácito e implícito, compartido por todos sus miembros (socialización) para responder al ritmo creciente de demandas, en cantidad y calidad y que la formación sea el instrumento de valor estratégico**, que posibilite la generación de ese conocimiento organizacional.

En este nuevo escenario de la Sociedad del Conocimiento, **la pedagogía y la formación tiene su gran oportunidad de aportar al campo de la organización nuevas perspectivas respecto a la forma de generar conocimiento en las organizaciones y a elaborar su propio paradigma de la organización, como antes lo hicieron otras ciencias**, las ciencias empresariales (organización científica), la psicología (desarrollo de RRHH), la sociología (constructo cultural) o la política (micropolítica), y, para ello, deberá investigar y analizar como se genera el conocimiento en una organización y el papel de la formación en esos procesos internos de la organización.

Por esta razón será importante que clarifiquemos el rol de la formación en la generación del conocimiento, configurando esta aportación en base a los siguientes apartados: 1) Qué es conocimiento y generación del conocimiento y su relación con formación y los cambios organizacionales; 2) Las diferentes tendencias que hay sobre este campo y concluiremos con los factores que lo posibilitan y potencian; y 3) en el tercer apartado y último, propondremos herramientas y metodologías a través de la descripción de experiencias de generación de conocimiento en organizaciones universitarias, sociales o sindicatos, la Administración pública y empresas, en el campo de la formación.

1. ¿Qué es conocimiento y generación del conocimiento y su relación con la formación y los cambios organizacionales? Siguiendo el planteamiento anterior habría que diferenciar entre la información y el conocimiento.

En trabajos anteriores (Dominguez, 2000; 2003), hemos analizado diversas definiciones sobre conocimiento y generación del mismo y, en la línea de Wiig (1993), Probst y otros (2000); Rivero (2002) y Sveiby (2004), entre otros, nos parece muy importante destacar la diferencia entre el conocimiento y la información.

La información, que en otros escenarios organizativos anteriores (Sociedad de la Información e Industrial), era la fuente del poder (información es poder), en el escenario actual (Sociedad del Conocimiento) es solo la materia prima sobre la que se tiene que desarrollar una serie de procesos para convertirlos en conocimiento, entendido este como una información que sirve para responder satisfactoriamente a las demandas de una situación o problema.

Los procesos que hacen de la información conocimiento son (entre otros): selección de la información para determinar la que es válida y oportuna para el problema o situación a la que se pretende dar respuesta (fuentes y procesamiento de la información), la configuración y estructuración de la misma como estrategia de solución (procesamiento de la información y toma de decisiones), la eficacia de su aplicación y resultados (experimentación, seguimiento, evaluación y validación) y la generación de nuevos conocimientos como valor añadido frente a otras soluciones y otras organizaciones (cambio, innovación y creatividad).

Aportar ese conocimiento nuevo que da solución o responde a una situación o problema es lo que llamamos generación del conocimiento, puesto que a veces solo es necesario una buena gestión, es decir aplicar un conocimiento de un campo u organización, por ejemplo, a otro, sin más modificaciones o aportaciones.

Esta nueva situación, en la que el conocimiento es la nueva fuente del poder en la Sociedad y en las organizaciones, está demandando nuevos cambios en la organización, tanto en su sistema de relaciones con el exterior (otras organizaciones), como en su propia estructura interna (elementos estructurales), como hemos aludido antes, generando la creación de nuevas redes entre organizaciones, estructuras organizativas holónicas, y la reorganización de las organizaciones interiormente para adaptarse a estas estructuras exteriores, las estructuras cefalópodas, (Dominguez, 1998 y 2000: 2003). Un ejemplo de ello son la aparición de las universidades orgánicas y redes y centros de investigación frente a la estructura y funcionamiento tradicional de la universidad.

Por esa razón cuando hablamos de generación del conocimiento en términos de formación y competencias (Dominguez, 1998; 2003) no solo definimos la competencia como saber, saber hacer y ser, sino también como saber aprender, saber aplicar y transferir y, sobre todo, **saber a desaprender** (Senge, 1990; 2000), que no es solo olvidar para volver a aprender, como dicen algunos autores (Casado 2003), sino plantearse nuevas formas de ver el problema, nuevas metodologías de analizarlo y ofrecer soluciones, y, sobre todo, replantearse los paradigmas tradicionales del pensamiento y del conocer, con el fin de generar nuevos campos de un área y nuevos conocimientos, con nuevas metodologías de investigación y teorías prácticas y abstractas.

Este sería el **papel y las nuevas competencias de la pedagogía y la formación respecto a la generación del conocimiento, en el campo de las organizaciones, definir como se genera ese conocimiento en las organizaciones, tanto en términos de competencias individuales como grupales y organizacionales.**

Este sería el **nuevo valor estratégico de la formación y de la pedagogía como disciplina en el campo científico de la organización:** definir nuevos métodos y estrategias de generación de conocimiento en las organizaciones como resultado de la convergencia de la investigación y el desarrollo.

La fórmula I+D, que en algunos casos hoy se ha convertido en I+D+I, **desde esta nueva perspectiva debería convertirse en la fórmula F+I+D, es decir, la formación (F) que es la que posibilita el procesamiento de la información con el fin de generar conocimiento e innovación (I) y esto trae como consecuencia el desarrollo (D) de una organización,** respondiendo a las nuevas necesidades y demandas del escenario organizativo de la Sociedad del Conocimiento.

La formación debe ser un valor estratégico clave en las organizaciones porque es el recurso clave (como un constructo social de valores y cultura, metodología, instrumento, etc.) fundamental de las personas y de la organización para desarrollar su capital intelectual y consolidar los intangibles y el valor añadido de la misma y de la calidad del servicio que se presta (innovación y procesos de cambio organizacional como mejora continua). Es lo que denomina Rivero (2002) un "activo estratégico" clave para el desarrollo organizacional.

De ahí que nos parezca importante, teniendo en cuenta las diferentes tendencias de generación y gestión del conocimiento (que analizaremos en el siguiente apartado), cuales son los factores que lo posibilitan y el rol y la importancia de la formación dentro de ellos.

Como conclusión de este apartado deberíamos recalcar que la información es la materia prima de la gestión y generación del conocimiento. Sin información no habrá la posibilidad de generar conocimiento. El segundo estadio sería saber gestionar los conocimientos de otras organizaciones, de otros campos científicos y adaptarlos a una situación o escenario organizacional, con el fin de solucionar problemas, ya sean tradicionales o nuevos, pero esto solo sería gestión del conocimiento. La generación del conocimiento sería el tercer estadio, es decir una vez aplicados y experimentados los resultados de los mismos (tácitos o explícitos, etc.), que la organización y sus miembros sean capaces de elaborar nuevos conocimientos (conocimiento estructural de una organización) y de hacerlos explícitos a toda la organización y esta en su entorno para su transferencia a otras organizaciones y escenarios organizativos. **En este marco la formación es el recurso clave de valor estratégico prioritario e una organización que genera conocimiento para su desarrollo continua cambio o mejora.**

2. Tendencias y factores que influyen en la generación del conocimiento: el rol e importancia de la formación en la organización? En este apartado pretendemos analizar cuales son las tendencias sobre la generación del conocimiento organizacional y los factores que la posibilitan y potencian, con el fin de crear el marco en el cual ubicar la formación dentro de ellos y, como consecuencia, las posibilidades de las aportaciones de la pedagogía en el campo científico de la organización.

En este trabajo hemos tenido en cuenta, como punto de partida para este análisis, cuatro tendencias, en base a las aportaciones y categorizaciones de diferentes autores como **Probst** y otros (2000); **Schreider, Akkerman** y otros (1998; 2000); **Cortada y Woods** (2000); **Rivero** (2002); **Barnes** (2002); y **Paniagua y Martín** (2004), entre otros y que nosotros las vamos a considerar, no solo como tendencias, sino también como factores que posibilitan y potencian la gestión y generación del conocimiento y estos como marco para ubicar la formación como factor previo y determinante.

Estas tendencias son las siguientes (factores fundamentales):

a) **La generación del conocimiento se desarrolla si hay una cultura social.** Esta tendencia enfatiza la necesidad de conseguir un determinado tipo de cultura que posibilite la socialización del conocimiento dentro de la organización. Es necesario que se potencie, como promoción y el valor predominante de esa cultura, la de compartir esos conocimientos tácitos como explícitos con los otros miembros de la misma, potenciando y creando redes de comunicación y cauces para ello. Dentro de esta tendencia habría que ubicar la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1989; 1995; 1999), que tienen en cuenta, sobre todo, la accesibilidad del conocimiento y, de ahí, su clasificación entre conocimiento tácito e implícito, pero hacen especial hincapié en la socialización de ese conocimiento por parte de los miembros de una organización.

b) **La generación del conocimiento se desarrolla si se crean las condiciones de funcionamiento de una organización.** Esta tendencia o enfoque enfatiza la necesidad de conseguir generar conocimientos, a través de la mejora y consecución de los mejores resultados de diferentes actividades y procesos. Por esta razón, la clave para generar conocimiento será el análisis de esas tareas o actividades de la organización y los elementos que han podido intervenir por parte de todos los agentes participantes. Entre los elementos a analizar distinguen los siguientes: tareas, competencias, resultados, agentes, roles y funciones, en definitiva, el funcionamiento de una organización y sus estructuras.

Entre los autores que podríamos ubicar en esta tendencia tendríamos que destacar a **Wiig** (1993), para el que la organización generará conocimiento, a través de aquellas funciones (actividades) en cada uno de lo que denomina los pilares de la Gestión del Conocimiento. Los pilares son: la exploración, evaluación y gestión del conocimiento. Las actividades son: generar, explicitar, manipular o procesar y utilizar y transmitir el conocimiento.

También habría que ubicar la propuesta de **Leonard-Barton** (1995) que define y destaca dos componentes básicos de la gestión del conocimiento: las capacidades básicas de una organización (las fuentes son: sistemas físicos y conocimientos y aptitudes de los empleos; y las actividades de las capacidades son: sistemas de gestión y normas); y las actividades de una organización (resolución de problemas, implantación, experimentación y creación de prototipos y adquisición, importación y absorción de la tecnología exterior) de creación del conocimiento o desarrollo de productos (**Paniagua y Martín**, 2004).

Desde la perspectiva estructuralista **Szulanski** subraya la importancia de la estructura de una organización para transferir el conocimiento y define cuatro procesos (inicio, implantación, incremento e integración) y cuatro factores de influencia de la gestión del

conocimiento (transferencia, fuente, destinatario y contexto) y definiendo también una serie de amenazas (Paniagua y Martín, 2004)

c) **La generación del conocimiento se desarrolla si se crean o se utilizan distintos instrumentos y tecnologías (TIC,s).** Esta tendencia o enfoque prioriza para la gestión y generación del conocimiento el soporte tecnológico, con las redes de comunicación virtual externas (internet) e internas (intranets), sobre todo, estas segundas, no solo como instrumentos físicos, sino también como toda una serie de valores culturales y formas de actuar (actividades y tareas). Parece claro que sin el soporte físico tecnológico es difícil la gestión y generación del conocimiento, pero no todas las organizaciones que tienen este soporte son capaces de generar conocimiento, puesto que puede faltarles otros factores, como son la información y el conocimiento y, sobre todo la formación de los RRHH, con el fin de saberlos procesar y utilizar a través de estas tecnologías. Dentro de esta corriente habría que ubicar el modelo del **KMAT**, con las aportaciones de **Andersen y APQC**, en los cuales los instrumentos o factores de influencia son clave en estos procesos. Dentro de este marco define 7 procesos claves, cuatro facilitadores (liderazgo, cultura como mecanismo y acciones, tecnología como apoyo fundamental y medición como la consecución del capital intelectual y la competitividad); y dos estrategias: la de los sistemas de información (comunidades prácticas y aprendizaje virtual); y la de los sistemas de conocimientos empaquetados (buenas prácticas, herramientas y metodologías) (Paniagua y Martín, 2004).

Otro modelo dentro de esta corriente es el **KMPG Consulting** (1998), que utiliza la WEB como entorno de almacenamiento y consulta para la mejora de la atención del cliente. Esta información y experiencia con los clientes es la base del conocimiento y su generación. Este modelo determina cuatro procesos básicos respecto al conocimiento: adquisición, filtración, distribución y aplicación (Paniagua y Martín, 2004).

d) **La generación del conocimiento se desarrolla si se tiene en cuenta diferentes metodologías y técnicas dentro de una organización.** Esta tendencia o enfoque prioriza, para la gestión del conocimiento, la metodología o estrategias y técnicas que dentro de una organización lo pueden facilitar y potenciar. Suele ser un planteamiento más holístico (quizás el que más dentro de las cuatro tendencias), en el cual las metodologías de cómo gestionar o generar conocimiento obligan a tener en cuenta los recursos, las actividades de la organización y la cultura, entre los aspectos más relevantes. Dentro de esta tendencia habría que ubicar el trabajo de **Holsapple y Joshi**, los cuales teniendo en cuenta la tres dimensiones: los recursos, las actividades y los factores de influencia, los hacen converger en las metodologías como centro de la generación y gestión del conocimiento (Paniagua y Martín, 2004).

Para todas estas tendencias la formación es un factor fundamental, pero ninguna tendencia la sitúa como el factor básico generador del conocimiento. Esta aportación y el simposio quisiéramos llamar la atención sobre el esfuerzo que deberíamos realizar las Ciencias de la Educación para definir, dentro de estas organizaciones que generan el conocimiento, el rol de la formación e incluso proponer una teoría de la organización en la que la formación sea objeto de la investigación como factor determinante en la generación del conocimiento y el desarrollo de nuevas perspectivas y teorías organizacionales.

Por esa razón consideramos que la formación es un factor fundamental en el conocimiento y adquiere un valor estratégico para su gestión y generación dentro de una organización. La formación debe ser un valor clave dentro de la cultura de una organización, de la socialización del conocimiento, del desarrollo de procesos (actividades y metodologías) y estructuras, de la utilización y aprovechamiento de los soportes tecnológicos, la formación es quien los puede vertebrar y, por lo tanto, es el factor determinante de su desarrollo y el eje de los otros factores.

☛ Sin formación suficiente una persona, una organización, es difícil que sepa seleccionar las fuentes de información y la información más relevantes y significativas, que procese esa materia prima adecuadamente y que pueda **gestionar o generar conocimientos nuevos**, que no sean sólo experiencias o teorías ya desarrolladas anteriormente. La formación puede permitir **avanzar más allá de la frontera de los conocimientos ya generados anteriormente e incluso para generar conocimientos tácitos, que luego pasen a ser explícitos. Sin formación es difícil desarrollar la transferencia y aplicación de los conocimientos a otros escenarios organizativos. Por lo tanto, no solo la formación es un factor más, sino que es el factor previo y fundamental dentro de la generación del conocimiento en una organización.**

☛ Es necesaria la formación para: a) Hacer de una cultura competitiva, cuyo principal exponente es de guardar los conocimientos que un miembro tiene para su promoción interna, se potencie como promoción y el valor predominante de esa cultura la de compartir esos conocimientos tácitos como explícitos; b) Analizar actividades y estrategias, definir nuevas metodologías y herramientas para la generación del conocimiento; c) Desarrollar nuevas estructuras y cambiar el funcionamiento de la organización; y d) Utilizar los nuevos soportes tecnológicos de la generación del conocimiento.

☛ Por ello la formación sería el centro de investigación de una teoría holística en la que **integraría y haría converger: la socialización del conocimiento y la cultura colaborativa; las metodologías y estrategias; los instrumentos y los soportes tecnológicos; las estructuras y flujos; y los elementos de funcionamiento organizativos como el liderazgo.**

☛ La Sociedad del Conocimiento demanda de la formación un aprendizaje basado en su transferencia e impacto, a partir de la gestión y generación del conocimiento. Esta situación demanda de la formación la integración de los tres itinerarios formativos: de base; la formación ocupacional; y la permanente, a través de las competencias claves. Una organización de formadores en los que se integren equipo que respondan a estos tres puestos de desempeño y que las estructuras permitan esta integración entre la teoría y la práctica y la tendencia evolutiva de los puestos de desempeño de las diferentes profesiones.

☛ **3. Metodología, herramientas y experiencias de la generación del conocimiento en las organizaciones de formación.** Como hemos descrito hay diferentes tendencias y perspectivas en la generación y gestión del conocimiento y, cada una, suelen proponer una serie de herramientas, como hemos visto. Por esa razón y, dada la limitación de la extensión, como es lógico, que debe tener cada una de las aportaciones del simposio, solo enumeraremos las principales con las citas que permitan al lector si está interesado consultar las fuentes originales¹. En este apartado, después de citar las más importantes, **vamos a describir una herramienta y metodología utilizada, en diferentes organizaciones, en el campo de la formación y que se van a exponer en diferentes comunicaciones**, que se han presentado en este mismo congreso. En estos espacios, dedicados a su exposición, será una buena oportunidad de explicar los detalles.

☛ Una de las aportaciones de este simposio es el modelo **EDA, Collision y Parcel** (2003), que habría que ubicarlo dentro de la corriente cultural y de la metodológica con la utilización de reuniones y dinámicas de reuniones y de trabajo en equipo.

☛ Dentro de la corriente tecnológica ya hemos descrito los planteamientos, que han dado lugar a metodologías y herramientas, que hoy tienen una gran difusión e impacto dentro de las organizaciones del mundo empresarial, como son los modelos **KMAT**, con las aportaciones de **Andersen y APQC**, en los que, como ya dijimos, son los instrumentos la clave en estos procesos de generación del conocimiento. Otro modelo es el de **KMPG Consulting** (1998), que utiliza la **WEB** como entorno de almacenamiento y consulta para la mejora de la atención del

¹. De esta presentación del simposio hay un texto más desarrollado de cada una de las partes, que está a disposición de los que la quieran, escribiendo un e-mail a: gdominguez_ucm@iercom.com

cliente. Paniagua y Martín, 2004, dentro de esta tendencia y en el marco de la ingeniería sitúan y desarrollan el modelo **Common KADS**), y, por último, la metodología **IDEFO** con el programa **ICAM** (Rivero, 2002), entre otros.

Hay otras herramientas como son los Mapas de Conocimiento (Rivero, 2002), el modelo **CAG**, basados en fichas de conocimientos requeridos para cada una de las tareas (Rivero, 2002), el **LIVELINK** (1996; 1998), entre los modelos más relevantes y citados.

Como factores previos para que la formación genere conocimiento, desde nuestra perspectiva, creemos que es necesario, en primer lugar; romper una serie de barreras de tipo cultural, que facilitan y motivan la individualidad dentro de un marco de competitividad, y facilitar y crear como contrapunto una cultura en la que la colaboración y las aportaciones sean los valores más premiados y valorados. En segundo lugar se deberá potenciar una estructura tecnológica como son las intranets a través de la cual la comunicación y el conocimiento fluya rápidamente y facilite y potencie, que los diferentes miembros aporten nuevas ideas y conocimientos y, por otra parte, rentabilizando su propio trabajo (todo ello exige otros tipos de estructuras, las estructuras reticulares, basadas en dos tipos de estructuras internas cefalópodas y las externas de tipo dendríticas). En tercer lugar será necesario el desarrollo de un liderazgo colaborativo con un perfil claro de formador, que genere el contexto y el clima para desarrollar el conocimiento como un proceso de socialización del aprendizaje individual y grupal.

En este marco es, en el que la formación puede convertirse en el eje de la generación del conocimiento y puede aportar un nuevo paradigma a las teorías de las organizaciones. Desde esta perspectiva, hemos elaborado una ficha que está siendo utilizada por diferentes grupos de 5º curso de carrera (trabajo final de la asignatura de Dirección y Gestión de Instituciones laborales y sociales), los grupos que se han configurado dentro de un seminario permanente sobre formación continua en una Organización Social como es la UGT, determinados Cluster de Generación del Conocimiento entre universidades y asociaciones de PYMES, y en un Master de Gestión de la Calidad de la Formación con la Administración Pública. De todo ellos se han presentado comunicaciones sobre la experiencia desarrollada, situación actual y nuevas perspectivas de futuro.

Como hemos dicho la **ficha que a continuación desarrollamos, intenta hacer converger la formación individual y grupal con la gestión del conocimiento** en el marco de un proceso de socialización. El proceso de generación del conocimiento que se propone, se puede deducir del análisis de la coordenada horizontal: síntesis de tendencias actuales dentro de la temática de la formación; de las mismas en el mismo campo científico analizado fuera de la formación; la generación del conocimiento (la transferencias de teorías, conceptos, análisis de problemas, experiencias y nuevas teorías y propuestas y experiencias de solución de problemas del campo de la formación y su organización); explicitación del conocimiento elaborado; transferencia; y experimentación y validación.

De ahí las dos coordenadas que proponemos en la ficha son: a) la horizontal o de los procesos para generar conocimientos en el campo de la formación continua y su organización; y b) los elementos que hay que tener en cuenta en que cada proceso.

Como **Conclusión final**: en casi todas las experiencias, lo primero que hemos tenido que hacer, es ofrecer la formación básica que se nos demandaba en cada caso. Es decir la formación es el eje y el punto de partida para la generación del conocimiento, no solo de contenidos, sino, sobre todo, de metodologías de recogida de información, procesamiento de la misma, categorización para clasificación de la misma y su estructuración para desarrollar y definir ese conocimiento como estrategias de intervención, que deben ser explicitadas y experimentadas para su validación. **En definitiva es un problema de formación de actitudes, que hay que desarrollar a través de las metodologías y estructuración del desarrollo de constructos cognoscitivos y de relación con el exterior, en el marco de los factores organizacionales previos que hemos definido al principio de este apartado.**

BIBLIOGRAFÍA

- ALEDO, A. (1998). *La gestión del conocimiento en el grupo Heineken (Heineken University)*. Training and Development Digest, Septiembre, 12, 28-31.
- ARBONÍES A. L. (2001) (Coord.): *Cómo evitar la miopía en la Gestión del Conocimiento*. Madrid. Díaz Santos. Cluster conocimiento.
- ASOCIACIÓN INTERNACIONAL PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- ARGIRYS, CH. y SHON, D.A. (1997): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* nº 77-78. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- BARNES, S. (2002): *Sistemas de gestión del conocimiento: Teoría y práctica*. Madrid. Thomson. Col. Negocios.
- BUCK, J.Y. (2000): *Gestión del conocimiento*. Madrid. AENOR.
- CASADO, J.M. (Coord.) (2004): *Desaprendizaje organizativo*. Madrid. Ariel empresa.
- CEE (1995): *Libro Blanco sobre la Educación y la Formación. Enseñar y Aprender. Hacia la sociedad del conocimiento*. Dirección General V y XXII. Luxemburgo. Oficina de publicaciones de la CEE.
- CEE (1996): *Educación, formación, investigación: los obstáculos para la movilidad transnacional*. Boletín de la Unión Europea. Suplemento 5/96. Luxemburgo.
- COHEN, S. (1998). Aproveche la intranet para gestionar el conocimiento de su empresa. *Training and Development Digest*, 13, 18-24.
- COLLISON, C. y PARCELL, G. (2003). *La gestión del conocimiento: lecciones prácticas de una empresa líder*. Barcelona: Paidós.
- CORTADA, J. W. Y WOODS, J. A. (2000). *The knowledge Management Yearbook 2000/2001*. Heinemann. Ed. Butterworth.
- DIXON, N. M. (2000): *El ciclo del aprendizaje organizativo*. Madrid. AENOR-Dayton.
- DOMÍNGUEZ, G. (1998): "Campos emergentes de estudio e investigación en la Organización Escolar: Ampliación del concepto escolar y/o la desescolarización del concepto educativo". En las Actas del V Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. Las Organizaciones ante los retos.
- DOMÍNGUEZ, G. (2001): "La Dirección en Instituciones No Formales: La integración de los subsistemas para generar conocimientos". En De Vicente, P. (coord.): *Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas*. Bilbao. ICE Universidad de Deusto.
- DOMÍNGUEZ, G. (2001/2003) (coord.): *La Educación ante la Sociedad del Conocimiento*, *Revista Complutense de Educación*, Vol. 12. Edit. Universidad Complutense de Madrid. Introducción (págs. 413-423) y "La Sociedad del conocimiento y las organizaciones educativas como generadoras de conocimiento". (págs. 485-528).
- DOMÍNGUEZ, G. (2003): Capítulo II, capítulo III y el modelo de evaluación de la calidad VERO de libro: "Calidad y Formación: Un binomio inseparable". Editado por el INEM y la red de TITINET Europea/ CEDEFOP.
- EUROPEAN KNOWLEDGE MANAGEMENT FORUM: <http://www.knowledgeboard.com>
- GIZYCKI, R.; ULRICI, W.; y ROJO, T. (1998): *Los trabajadores del conocimiento*. Madrid. FORUM - UNIVERSIDA-EMPRESA.
- LEONARD-BARTON, D. (1995): *Wellsprings of knowledge*. Harvard. Harvard University.
- HANSEN, M.T.; NORIA, N.Y TIERNEY, Th. (1999): *What's your strategy for Managing knowledge*. Harvard. Harvard Business Review.

- HARASIM, L.; HILTZ, S. T.; y TUROFF, M. (2000): *Redes de aprendizaje: Guía para la enseñanza y el aprendizaje en red*. Barcelona Gedisa.
- HARVARD BUSINESS REVIEW (Comp. VARIOS) (2000): *Gestión del conocimiento*. Bilbao. Deusto.
- HEDBERG, BO; Dahlgren, G.; HANSSON, J. OLVE, N. G. (2000): *Virtual organizations and beyond: discovering imaginary systems*. Chichester: Wiley
- INTRANET / KNOWLEDGE MANAGEMENT RESOURCE CENTER: <http://uni-hohenheim.de/~mieppie/ikcenter.html>
- KNOWLEDGE MANAGEMENT REVIEW (1999): Número monográfico sobre gestión del conocimiento y tendencias, issue 2.
- KUAN-TSAE HUANG, YANG W. LEE Y RICHARD Y. WANG (2000). *Calidad de la información y gestión del conocimiento*. Madrid: AENOR.
- MCHUGH, P., MERLI, G. y WHEELER, W. (1998): *Más allá de la Reingeniería Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995;1999): *La Organización creadora de conocimiento*. Oxford. Oxford University Press.
- MAYO, A. y LANK, E. (2000): *Las Organizaciones que aprenden: el poder del aprendizaje*. Barcelona. Gestión 2000.
- MAZO, I. (1998). Cinco disciplinas para la organización inteligente. *Capital Humano*, 111, 26-30.
- PANIAGUA ARIS, E. y MARTÍN RUBIO, F. (2004): *Sistemas Basados en el conocimiento en las organizaciones*. Murcia. ICE de la Universidad de Murcia
- PROBST, G; RAUB, S.; y ROMHARDT, K. (2000): *Managing Knowledge. Building blocks for success*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- RIVERO, S. (2002): *La Gestión del conocimiento. Claves y pautas para comprender e implantar*. Madrid. Socintec.
- RIVEROLA, J. (2000): *La gestión del conocimiento*. Londres. McGraw Hill.
- SCHREIDER, A. TH.; AKKERMANS, H. y alt. (2000): *Knowledge engineering and management. The Commonkads Methodology*. Cambridge. Massachussets. MIT Press.
- SENGE, P. (2000): *La danza del cambio: Más allá de la Quinta Disciplina. Como crear organizaciones abiertas al aprendizaje*. Barcelona. Granica.
- SERIEYX, H. (1994): *El Big Bang de Las organizaciones*. Barcelona. Ediciones B.
- STAHL, T., NYHAN, B. y D'ALOJA, P. (1993): *La Organización Cualificante*. Bruselas. EUROTEC-NET.
- STEWART, Thomas A. (1998): *La nueva riqueza de las organizaciones: el Capital Intelectual*.
- SVEIBY, K. E. (2000): *Capital Intelectual: la Nueva riqueza de las empresas: Como medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Barcelona. Gestión 2000. <http://www.svelby.com.au> : (the knowledge organisation).
- THE KNOWLEDGE MANAGEMENT FORUM: <http://www.km-forum.org>
- YEUNG, A.K.; ULRICH, D. O.; NASON, S.N.; y VON GLINOW, M.A. (1999): *Las capacidades de aprendizaje en la organización: como aprender a generar y difundir ideas con impacto*. Mexico. Oxford. Press.
- WEI CHOO, Ch. (1999): *La Organización Inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México. Oxford Press.
- WIIG, K. M. (1993): *Knowledge Management Foundations*. London. Schema Press.

FICHA DE GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL CAMPO DE LAS ORGANIZACIONES DE FORMACIÓN

PROCESO DE GENERACIÓN DE CONOCIMIENTOS	APORTACIONES EN EL CAMPO DE LA FORMACIÓN	PARADIGMAS Y TENDENCIAS EN EL CAMPO CIENTIFICO	PROPUESTAS DE TRANSFERENCIA AL CAMPO DE LA FORMACIÓN	EXPERIMENTACIÓN, RECOGIDA DE DATOS Y SU CREACIÓN DE CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.
<p>PRODUCTOS Y RESULTADOS</p>	<p>Ejemplo: Marketing y la formación</p>	<p>Ejemplo: marketing</p>	<p>Ejemplo: nuevas propuestas de marketing de la formación</p>	<p>Ejemplo: Contraste de datos recogido de la experiencia y generación del conocimiento respecto a una temática teórica o práctica</p>
<p>PROBLEMA, NECESIDADES U OBJETO DE GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO</p>				
<p>ESTRATEGIA A DESARROLLAR: ACTIVIDADES Y METODOLOGÍAS</p>				
<p>INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS</p>				
<p>PRODUCTOS O RESULTADOS DEL PROCESO</p>				
<p>OTROS ASPECTOS A DESTACAR</p>				