

El coneixement del personal com a font d'avantatge competitiu en el sector sanitari i sociosanitari

Temàtica:

Gestió estratègica del coneixement

Àmbit de recerca:

El coneixement del personal com a font d'avantatge competitiu en el sector sanitari i sociosanitari

Autoria:

Sr. Bartomeu Ayala Márquez (bayalam@uoc.edu)

Supervisió i tutoria:

Sr. Josep Corbasí Morales (jcorbasi@uoc.edu)

Resum executiu

Amb aquest treball pretenc demostrar que un model de certificació com és el programa Qualifica't del Departament d'Ensenyament aplicat als professionals de formació professional, corresponents a les categories d'auxiliar d'infermeria i els cuidadors/es de residències de gent gran i de disminuïts físics, serveix com a procediment dins d'un programa de gestió del coneixement, ja que identifica el coneixement, les dades i informació que necessiten i com es fa aquesta transmissió del coneixement dins de l'organització, i quin són els actius de coneixement que es necessita per obtenir l'avantatge competitiva.

El fet de fer-ho amb aquest programa en concret i no en cap model de certificació com la ISO 2001:2008, o EFQM, o altres, és per garantir que no es converteixi en un programa més de gestió del coneixement i que aquest no sigui acceptat pels professionals implicats i per l'organització. Un programa de gestió del coneixement no ha de ser una moda.

El que pretenc és detectar, identificar com es fa la transmissió del coneixement, i aquest pot ser validada mitjançant l'experiència laboral i traduïda en una titulació oficial. De la mateixa manera que aquesta obtenció de les competències i dels crèdits ens poden ajudar a dissenyar uns mapes de coneixement per garantir el tancament de tot el cicle del coneixement, i determinar quina és la informació que necessiten per potenciar aquest coneixement, així com establir un aprenentatge continu per assimilar-ho i poder implementar-ho dins de les organitzacions.

Un altre aspecte a destacar és el de demostrar el guany d'introduir uns professionals al món educatiu, i demostrar que aquest fet activa les alertes que necessitem per realitzar la recerca d'allò que necessitem per crear la diferència, al mateix temps que disminuïrem la variabilitat de diferents professionals que realitzen la mateixa feina.

Per unificar tot això tant sols es pot fer si el professional i l'organització identifiquen un guany en tot el procediment, ja sigui de situació laboral com a professional. Pensem que aquest és un dels aspectes claus per portar a terme un programa de gestió de coneixement amb garanties d'èxit, tant a curt com a llarg termini.

Un altre factor important és que pretenem identificar el coneixement de cada professional, no tant sols el que validem per la seva experiència laboral, sinó el que recollim i identifiquem com a important.

Com podrem comprovar durant tot el treball de recerca, les diferents tendències, models sobre la gestió del coneixement, totes tenen uns punts en comú importants d'identificar, facilitar el coneixement per aconseguir una avantatge competitiu, com es transmet aquest coneixement, etc. Però no he trobat cap referència concreta de com realitzar-ho en aquest sector, és per això que vull demostrar que abans d'implantar qualsevol model de gestió del coneixement, s'ha de tenir molt clar quin coneixement vols que s'implanti amb un model de gestió i com l'avaluaràs, i garantiràs l'aprenentatge continu a curt i llarg termini.

És per això que cal saber cap a on es va i que tothom estigui d'acord, que tothom vegi el seu guany.

Índex de continguts

1.	Agraïments	6
2.	Motivació i context	7
3.	Marc conceptual	8
3.1.	<i>El valor de les organitzacions</i>	9
3.1.1.	Avantatge competitiu	10
3.1.1.1	La naturalesa de les avantatges competitives	10
3.1.1.2	Que diferencia a les organitzacions similars amb finalitat diferents?	10
3.1.1.3	Competitivitat a les empreses	11
3.2	<i>El capital Humà</i>	11
3.2.1	Capital intel·lectual	12
3.2.2	La mesura del coneixement	12
3.2.2.1	Qualificació professional	13
3.2.2.2	Acreditació de la competència professional	14
3.2.3	Quina és la visió problemàtica actual en les organitzacions com la nostra?	14
3.2.3.1	Els professionals sanitaris com a treballadors del coneixement. Organitzacions que aprenen	15
3.2.3.2	Podem considerar els professionals sanitaris no qualificades com actius del coneixement.?	16
3.3	<i>El coneixement</i>	16
3.3.1	Visió filosòfica	16
3.3.2	Teoria organitzacional	17
3.3.3	Visió des del procés	17
3.3.4	Com es genera el coneixement organitzacional	16
3.3.5	L'Aprenentatge dins de l'organització i la capacitat d'aprendre	19
3.3.5.1	La capacitat d'aprenentatge	20
3.3.6	L'educació a les organitzacions	21
3.3.6.1	Conceptes i definicions	21
3.3.6.2	Diferències entre educació i formació	21
3.3.6.3	Acreditació de l'experiència laboral mitjançant l'educació	22
3.4	<i>Gestió del Coneixement</i>	23
3.4.1	Definició	23
3.4.2	Objectius de la Gestió del Coneixement	24
3.4.3	Transmissió del coneixement i com es genera	24
3.4.4	Que és un projecte de Gestió del Coneixement	26
3.4.5	La Gestió del Coneixement i l'Aprenentatge Organitzacional	27
3.4.6	Tipus de coneixement	28
3.4.7	Models de gestió del coneixement	28
3.5	Actius de coneixement a les organitzacions	40
4.	Estat de la Qüestió	44
4.1	<i>L'acreditació / certificació, com a nou rol estratègic dins de la Gestió del Coneixement</i>	44
4.1.1	Que vol dir acreditar les competències	45
4.1.2	Models d'acreditació o validació de l'experiència laboral	45
4.2	<i>Estat actual del Coneixement del personal no qualificat a les Organitzacions</i>	52
4.2.1	La formació professional en el nostre entorn	52
4.2.2	La Formació Professional al nostre país	53
4.2.3	Estadístiques generals de la qualificació professional	54
4.2.4	Dades del procés qualifica't a Catalunya	53
4.2.5	Situació actual del coneixement del personal no qualificat a Althaia	58
4.3	<i>El sector de la salut a Catalunya</i>	60
5.	Objectius i preguntes de recerca	
5.1	<i>Objectius</i>	63
5.2	<i>Preguntes de recerca</i>	63
6.	Metodologia	
6.1	<i>Gènesi del model</i>	64
6.2	<i>Etapes del model i anàlisi de la situació</i>	64
6.2.1	Esquema general del model proposat	65
6.2.1.1	Anàlisi de la situació actual: Equip de treball i definicions pràctiques	65
6.2.1.2.	Disseny de l'estratègia	70

El coneixement del personal com a font d'avantatge competitiu en el sector sanitari i sociosanitari

Projecte de recerca gestió del coneixement.	Bartomeu Ayala Márquez	5
6.2.1.3. Disseny del Model		73
6.2.1.4. Implantació del model Qualifica't		73
6.2.2. Disseny del mapa de coneixement d'Althaia		79
6.2.2.1. Arquitectura del coneixement		80
6.2.2.2. Alineament del coneixement amb el sistema d'acreditació (Qualifica't)		80
6.2.2.3. Descripció dels actius de coneixement detectats en el nou model		80
7. Resultats		77
7.1 Anàlisi i interpretació de les dades		82
7.2 Tipus de model de gestió del coneixement que trobem a la nostra organització referent als auxiliars d'infermeria i els cuidadors/es de la residència		82
7.3 Relació del model Qualifica't amb el model Nonaka i Takeuchi		82
7.4 Coneixements i Competències adquirides i certificades pel model Qualifica't		84
7.5 Actius de coneixement més rellevants. Avantatge competitiu		
7.6 Resultats de satisfacció del procediment del programa Qualifica't		93
8. Conclusions		85
9. Bibliografia		87
10. Normativa		92
11. Annexes		94

1. Agraïments

Voldria agrair l'esforç que han realitzar tots els professionals que han intervingut en el projecte d'acreditació de competències (Programa Qualifica't) de les categories d'auxiliar d'infermeria i cuidadors/es de la residència. Aquest treball vol ser un reconeixement a aquests professionals, per creure en el projecte, per involucrar-se, per la seva motivació i per la seva paciència. Tots sabem que qualsevol canvi ens provoca alteracions no desitjades, i aquest ha estat un canvi molt important en la seva vida professional, i educacional.

També voldria manifestar el meu agraïment a la Fundació Althaia, Xarxa Assistencial de Manresa, per creure en el coneixement de que disposa, per creure també amb els seus professionals, i per apostar per una política de millora laboral i educacional, amb l'objectiu de facilitar als seus treballadors/es una millora i una adaptació a la nova situació laboral.

2. Motivació i context

"Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente"

- Peter Drucker

"El futuro tiene muchos nombres: para el débil es lo inalcanzable, para el miedoso es lo desconocido. Para el valiente, la oportunidad"

- Victor Hugo

"En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe"

- Eric Hoffer

Avui en dia es parla molt sobre la gestió del coneixement a les organitzacions, del valor dels intangibles i com es podria identificar els actius de coneixement per aconseguir diferenciar-se de les altres empreses. Per aconseguir totes aquestes fites és imprescindible dos factors importants: que la contractació de personal sigui qualificat, i identificar el coneixement que tenen i saber quin valor aporta a l'organització.

Però la realitat és que en el món sanitari (Hospitals d'aguts: atenció especialitzada) i sociosanitària (atenció a la dependència com: residències assistides per la gent gran, residències de disminuïts físics, centres de dia per a gent gran, atenció domiciliària per a gent gran), encara tenim professionals que s'incorporen a aquestes institucions, i no tenen cap mena d'estudis que els catalogui i reconegui, ni cap qualificació professional. Simplement han estat treballadors/es que ha de fer una funció dins d'una organització i que fins ara no s'ha començat a plantejar quin és la qualificació o educació reglada que han de tenir, sinó tant sols s'ha valorat sempre la seva experiència laboral.

De fet la meua motivació respecte aquest treball va estar en un principi marcada per una aspecte legal, és a dir l'administració del Departament de Salut i la de Benestar i Família, ens obliga a les institucions a partir de l'any 2010, que tots els seus professionals estiguin acreditats o puguin demostrar que posseïxen alguna de les titulacions que els acredita per desenvolupar la seva feina en el sector abans del 2015.

Però un cop analitzat l'aspecte legal i com poder desenvolupar un pla de treball per facilitar als professionals aquests requeriments, vaig poder comprovar que la validació de l'experiència professional ens podria proporcionar moltes més coses que no tant sols l'aspecte legal de compliment. Podríem determinar i saber quin tipus de coneixement tenen els nostres professionals i com l'aplicaven a la nostra organització, i com no, també podria ser possible saber quin avantatge competitiu en podria proporcionar el fet de portar a terme aquest projecte.

De fet el repte era temptador, ja que es desconeixia si altres organitzacions sanitàries o sociosanitàries havien desenvolupat alguna cosa similar. Per això ens varen posar el contacte amb el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya, per demanar el seu assessorament i si sabia o disposava d'alguna mena d'acreditació per validar l'experiència professional.

3. Marc conceptual

Existeixen moltes organitzacions que no utilitzen directament tot el seu potencial basat en el coneixement per afrontar dia a dia els canvis establerts per la dinàmica del sector, donat que generalment no es troben organitzats els processos de generació i explotació del coneixement, i la cultura instaurada actualment en les organitzacions no ajuda a l'ús d'aquest coneixement.

Per això pot ser molt probable que existeixin avantatges potencials que no han estat considerades ni identificades en la gestió de recursos humans. Això es produeix de manera més pronunciada en el sector de la salut en les categories d'auxiliar d'infermeria i de cuidadors/es de les residències de gent gran.

Tradicionalment, en les organitzacions sanitàries o sociosanitàries, es donava més valor al potencial de coneixement que podien tenir els metges o personal diplomad d'infermeria o d'altres referents similars. En canvi les professions d'auxiliars i de cuidadores no era costum de valorar aquest potencial, deixant escapar així un possible valor important per l'organització.

En el moment de plantejar-me aquest treball vaig veure clar que eren necessaris tenir en compte un seguit d'apriorismes bàsics:

a.- Evitar fer un tractat massa teòric, que tan sols contingués aspectes filosòfics no del tot coincidents amb la realitat d'una professió forçosament canviant i en constant adaptació a la societat a la que es dirigeix.

b.- Evitar caure en un simple llistat de tasques que donaria lloc a una visió extraordinàriament reduccionista de la realitat.

c.- La necessitat de descriure la professió, i al professional competent. I això perquè aquesta definició tindria, inevitablement, diverses interpretacions depenent de qui fos l'interlocutor: l'acadèmic diria que el professional competent és aquell que té un títol acadèmic que l'avalua, per al gestor sanitari seria aquell professional que assegurí la qualitat dels serveis sanitaris i l'usuari de la sanitat el definiria com aquell que és capaç de resoldre el seu problema.

Des d'aquesta perspectiva cal definir les competències de la professió independentment del camp d'actuació de cadascun dels professionals. També es va veure que calia definir què és l'auxiliar infermeria i els cuidadors/es:

Què són?

Des de sempre aquestes dues professions han estat dedicades a tenir cura de les persones i acompanyar-les en aquelles situacions de salut en que no poden sortir-se'n per elles mateixes.

En el desenvolupament de la professió d'infermeria i cuidadors/es, s'ha passat per diverses etapes en les que les tecnificacions dels processos assistencials han guanyat espais a l'atenció a les persones, esbiaixant fortament la finalitat de la professió. Això ha succeït simultàniament amb el gran desenvolupament dels hospitals amb alta tecnologia i l'hospital centriste com eix vertebrador del sistema sanitari.

Però cal recuperar l'equilibri entre la necessària tecnificació d'aquells processos i els aspectes més relacionals que componen el que avui entenem per "tenir cura de les persones", activitat específica i pròpia de la infermera tant quan treballa de forma individual o formant part dels equips de salut.

Per a la infermera i cuidador/a, a l'igual que per les altres professions sanitàries és el ciutadà/usuari/pacient, l'objectiu referencial de la seva raó de ser professional fent-se necessària per tant la col·laboració efectiva de l'equip en donar resposta a les seves necessitats.

Aquesta col·laboració efectiva entre els professionals de la salut passa pel reconeixement recíproc de les aportacions imprescindibles i pròpies que en el procés d'atenció al ciutadà fa cada professional i amb les que cadascun contribueix a l'esforç comú, entenen que són ells, els ciutadans, i no els professionals ni les estructures sanitàries el centre de totes les actuacions sanitàries.

És a partir d'aquesta primera reflexió, que queden explicitats dos conceptes cabdals, el ciutadà com a eix central del sistema i la col·laboració dels professionals per tal de donar resposta a les seves necessitats.

Quina és la definició de la professió d'infermeria i dels cuidadors/es actualment:

Ser una professió de serveis, que proporciona cures d'infermeria i acompanyament, aplicant els coneixements i tècniques específiques de la seva disciplina; es basa en el coneixement científic i

es serveix del progrés tecnològic, així com dels coneixements i les tècniques derivades de les ciències humanes, físiques, socials i biològiques.

- Actuar centrant-se en l'atenció a la persona, la família i la comunitat.
- Tenir en compte a la persona com a subjecte d'emocions, relacions socials i estar vinculat a un sistema de valors personal.
- Acceptar la responsabilitat i ostentar l'autoritat necessària en la prestació directa de les cures d'infermeria. Per tant el professional exerceix de forma autònoma la infermeria en el si d'un equip de salut (entès aquest com a lloc d'intercanvi i anàlisi de l'activitat dels professionals per aconseguir una assistència integral i integrada).
- Tenir un sòlid compromís amb la societat per tal de donar una resposta ajustada a les seves necessitats. La infermeria ajuda a les persones, família i grups a determinar i aconseguir el seu potencial físic, mental i social contribuint a la millora de la qualitat de vida. Aquestes activitats les desenvolupa en el marc d'una societat en canvi permanent i es veu influenciada per un conjunt de factors socials, econòmics, culturals i polítics.

Un/a *auxiliar d'infermeria o cuidador/a* és un professional de la salut o de benestar social. Segons la Legislació Laboral - Conveni 149 de l'Organització Internacional del Treball-, l'Auxiliar o cuidador/a és "aquella persona responsable de prestar al malalt, a la persona i a la seva família cures bàsiques, directes i integrals, que requereixen coneixements i destreses generals menys complexes que els d'infermeria titulada, però que exigeixen també competència tècnica com aptituds en matèria de relacions humanes"¹

Per això per entendre el rol del Coneixement en la valoració de les empreses, és important considerar les estructures de valor de les organitzacions en el seu conjunt: metges, infermeres, tècnics, incloent les professions d'auxiliar i de cuidadors/es com a generadors del valor intangible. Això no es produeix de manera general encara a les organitzacions, ja que sempre s'ha considerat que les tasques que havien de desenvolupar els auxiliars i els cuidadors/es, eren de suport integral a la infermeria i no eren responsables directa de l'atenció amb l'usuari, és a dir hi ha un gran dèficit en quant a la relació entre la formació professional (professional qualificat reconegut) i l'evolució de les activitats professionals, a on tant sols el requisits per accedir al món laboral era que la persona sables llegir i escriure per poder realitzar la planificació del pacient i entendre i aplicar els manuals d'infermeria.

Però un cop aprovada la legislació laboral competent, la figura de l'auxiliar i del cuidador/a, passa a ser reconeguda com a un tècnic especialista, això ha fet a les institucions buscar la manera d'adequar-se als nous requisits tècnics d'aquestes professions.

Per un altre costat, el que busquem també, que el sistema d'adequació als nous requeriments tècnics, serveixin també per un reconeixement professional, mitjançant la certificació o una titulació. Això ens haurà de servir per escollir un sistema homogeni i que no generi més variabilitat laboral i diversitat de diferents categories en el mateix lloc de treball.

A aquest afer, cal afegir el requeriment del Departament de Benestar Social i Família a on ens demana que abans del 2015, tots els professionals han de tenir l'acreditació corresponent segons la seva categoria professional. Això suposava un problema important a la nostra organització, ja que és un període curt de temps per trobar una solució.

3.1 El valor de les organitzacions

Quan els valors tenen el mateix significat i una importància similar per a tots els membres d'una organització, els seus integrants es relacionen millor, aconseguen treballar de manera més coordinada i aconseguen els seus objectius més eficientment.

Quan aquests valors són compartits, els integrants de les organitzacions es senten més realitzats com a persones i valoren més els seus propis comportaments, es senten més identificats i compromesos amb la raó de ser d'aquella organització.

Els valors influeixen en àmbits com les estratègies de competitivitat, els processos d'innovació, la creació de nous serveis pels clients, les relacions de treball o les decisions d'inversió. Els valors s'expressen en la presa de decisions de les persones, i són aquestes, junt amb les seves pràctiques i talents, el motor fonamental que fa possible l'entrega de valor als nostre usuaris / clients.²

¹ Art 74 al 84 i prohibicions del art.85, del Estatuto de Personal Sanitario No facultativo de la Seguridad Social. Ordre del "Ministerio de Trabajo de 26 de Abril de 1973 (B.O.E. del 28 y 30 de Abril 1973). Nou estatut marc que afecta a tot el personal estatutari del Sistema Nacional de Salut (Ley 55/2003, de 16 de desembre).

² Jan Carlos Jimenez. Valor de las organizaciones. Cograf, noviembre 2011

3.1.1 Avantatge competitiu

Característica singular de l'empresa, que aplicada a un mercat determinat li dona un avantatge respecte als seus competidors (reputació, actius estratègics, innovació tècnica). Kay.J (1994)³ Michael Porter ⁴diu que l'avantatge competitiu neix fonamentalment del valor que una empresa es capaç de crear per als seus compradors. Si apliquem això al nostre sector, tenim que la part pública bé determinada per l'administració, però la part privada és pròpia de la nostra organització, i és aquí fonamentalment a on podem incidir una avantatge respecte a altres que no disposin d'aquesta gestió més privada. Això ens pot servir en el nostre cas també com a recurs econòmic per aplica millora en la part d'atenció pública i abaratir costos respectes als demés, ja que disposem dels recursos humans i estructurals necessaris.

3.1.1.1 La naturalesa de les avantatges competitives

Les avantatges competitives d'una organització, neixen d'acord el nivell de comprensió i acció entorn als escenaris factibles d'operar. Porter va identificar tres estratègies genèriques que podrien utilitzar-se individualment o en conjunt, per crear a llarg termini una posició defensable que sobrepassarà el desenvolupament dels competidors. Aquestes són: Lideratge en costos. Diferenciació . Focalització.

Lideratge en costos. Mantenir el cost més baix davant els competidors i aconseguir un volum alt de vendes. La qualitat, el servei, la reducció de costos mitjançant una experiència més gran, les economies d'escala, el control de costos i els costos variables, són matèria de constant revisió.⁵

Les necessitats sanitàries de la població evolucionen i el model d'atenció assistencial ha d'adaptar-s'hi reforçant el valor de l'atenció integral a les persones i de l'eficiència i la qualitat del model prestacional.

Diferenciació. Es basa en crear al servei alguna cosa que sigui percebuda en tota la indústria o sector com a únic. La diferenciació genera lleialtat de marca, el qual elimina les sensibilitats basades en preu. Diferenciar-se significa escollir molt be la participació en el mercat, implementar activitats d'investigació, disseny de productes, alta qualitat, servei al client, etc.

En el sector sanitari i prestació de serveis, significa gestionar professionalment les funcions de planificació de serveis, contractació i avaluació de l'assegurament públic per tal d'incentivar l'assoliment dels objectius de política sanitària, l'eficiència, la qualitat i l'equitat del sistema sanitari públic.

Focalització. Consisteix en concentrar-se en un grup específic de clients, en un segment de la línia de productes o en un mercat geogràfic. Aquí l'organització està en condicions de servir a un objectiu estratègic més reduït en forma més eficient que els competidors d'àmplia cobertura. Les organitzacions es diferencien a l'hora d'atendre millor les necessitats d'un mercat específic, o reduint costos servint a aquest mercat o totes dues coses.

Per fer això en el nostre servei cal millorar Millorar les competències professionals mitjançant l'acreditació professional individual i voluntària.

3.1.1.2 Que diferencia a les organitzacions similars amb finalitat diferents?

Robert Grant, va presentar la Teoria de recursos i capacitats de l'empresa (esquema desenvolupament de les estratègies), ja que la realitat de les organitzacions es que les avantatges tan sols duren fins que els competidors les copien o les superen.



Desenvolupament de les estratègies Robert Grant.

3 Fundamentos del éxito empresarial. Barcelona. Editorial Ariel. Pagina 168

4 Michel E. Porter, "Competitive Advantage", Free Press, EEUU, 1985

5 Michael E. Porter, "How competitive forces shape strategy", Harvard Business Review, Marzo-Abril 1979, EEUU, pág. 137-145.

La diferència la tenim en:

Recursos. Són els recursos tangibles i de qualitat que l'empresa ha acumulat durant els anys, i que generalment tenen forma física i es pot donar un valor econòmic. Aquests ens permeten fer comparacions dels actius de la competència.

Capacitats. És una barreja d'habilitats i coneixements que l'empresa ha obtingut en l'exercici de les seves activitats sobre els productes i serveis al llarg de la cadena de valor fent servir els seus actius, i en el seu procés continu d'aprenentatge i de millora. Aquestes capacitats difereixen dels actius en que no són tangibles i estan immersos dins de la cultura, sistemes, i procediments de l'empresa que no pot ser negociats o imitats.

Michael Zack ⁶, va manifestar que l'organització que tingui recursos intel·lectuals superiors serà capaç de comprendre com explotar i desenvolupar els seus recursos tradicionals millor que els seus competidors.

La reordenació assistencial i de gestió del sistema no és possible sense la implicació coresponsable del professional sanitari i, per tant, cal recuperar les relacions de confiança institucional, en la gestió i en l'atenció directa al ciutadà situant el professional en un dels eixos clau del sistema.

3.1.1.3 Competitivitat de les empreses

La competitivitat és la capacitat que té una empresa per obtenir rendibilitat en el mercat en relació als seus competidors. La competitivitat depèn de la relació entre el valor i la quantitat de producte ofertat, i els recursos necessaris per obtenir-la ens referim a la productivitat. Cal tenir en compte també la productivitat dels altres referents del mercat.

Aquest concepte es pot aplicar tant a una empresa com a un país. Una empresa serà molt competitiva si és capaç d'obtenir una rendibilitat elevada degut a que utilitza tècniques de producció més eficients que les dels seus competidors, que li permeten obtenir ja sigui més quantitat i qualitat de productes o serveis, o tenir costos de producció menors per unitat de producte.

Les avantatges competitives, es basen en la tecnologia de producció, en els coneixements i capacitats humanes.

Les avantatges competitives es creen mitjançant la inversió en recursos humans i de tecnologia ⁷. La recerca i la innovació són claus per al progrés del sistema sanitari i cal integrar les seves polítiques en el model d'atenció a les persones. Alhora cal reordenar i optimitzar les estructures de recerca i promoure'n la gestió empresarial que permeti recuperar el valor de la inversió.

Optimitzar l'estructura del sector de recerca biomèdica i promoure'n una gestió d'empresa tant pel que fa a la inversió i transferència de coneixement com a l'aplicació a resultats. Promoure la valorització i la transferència del coneixement que doni valor als resultats, a l'aplicabilitat de la recerca i, al seu retorn al sistema de salut i al teixit productiu.

Respecte a la competitivitat de la part privada de la nostra organització, caldrà promoure l'excel·lència i la qualitat de la sanitat a Catalunya com a referent de confiança per al ciutadà, com a repte per a les organitzacions sanitàries i els professionals.

Caldrà establir també un model de regulació, ordenació, autorització i acreditació dels nostres professionals i serveis assistencials que actuï com a garantia de la qualitat i la seguretat.

3.2 El capital Humà

Les últimes dècades han permès acumular evidència cada vegada més sòlida sobre la importància de generar capital humà, tant des del punt de vista del creixement econòmic com des del de la cohesió social.

El capital humà ha passat a ocupar un espai central en les aproximacions socioeconòmiques positives i normatives. Pel que fa a les aproximacions positives, cada vegada se sap amb més precisió com incideix l'educació, al llarg de la vida sobre aspectes crucials de les persones (amb implicacions monetàries, però també no monetàries).

En relació amb les aproximacions normatives, si alguna cosa caracteritza el disseny de les polítiques socials del segle XXI dels països desenvolupats, és precisament la centralitat de la política educativa, fins al punt que aquesta ha arribat a ser etiquetada com "la política social".

La manera de competir està canviant en els últims anys, cada vegada es basa més en el coneixement, el que obliga a les empreses a crear i acumular nou coneixement més ràpid que els

⁶ <http://www.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat/kstrat.htm> Developing a Knowledge Strategy

⁷ Gómez Mena (2005) *La competitividad después de la devaluación* disponible en <http://www.econlink>

demés.

Les empreses estan començant a donar-se compte de la importància de saber que és el que saben, i de fer el millor ús d'aquest coneixement. El coneixement està sent reconegut com l'actiu més important de l'empresa, com l'únic recurs econòmic significatiu i per lo tant s'està fent esforços per definir com adquirir-lo, identificar-ho, representar-lo, retenir-lo i administrar-lo.

Això no afecta tant sols a les indústries més innovadores, sinó a totes. Davant d'aquesta nova realitat, les empreses han d'identificar i explotar al màxim les fonts d'avantatges competitives basades en formes de coneixement.

3.2.1 Capital intel·lectual

És el coneixement intel·lectual de l'organització, la informació intangible que no es veu, i per lo tant, no està reconeguda en cap lloc i que és la que pot produir valor. Podem diferenciar tres grans blocs:

Capital humà: es tracta de les capacitats, actituds, habilitats i coneixements que cada persona de l'empresa aporta a aquesta, es a dir, formen actius individuals i intransferibles. Aquest capital no pot ser de propietat de la companyia (Edvinsson, 1998). El capital Humà compren els talents humans individuals i el coneixement adquirit mitjançant l'educació, entrenament expert i la cognició.

Són les capacitats dels professionals en una organització que són requerits per proporcionar solucions als usuaris. Dins d'aquesta categoria trobem les capacitats individuals i col·lectives, el lideratge, l'experiència professional, el coneixement, les habilitats, etc.

Capital organitzacional: incloem tots aquells elements de tipus organitzatiu intern que posa en pràctica l'empresa per desenvolupar les seves funcions de la manera més òptima possible. Entre aquests es poden assenyalar les bases de dades, els quadres de l'organització, els manuals de processos, la propietat individual (patents, marques o qualsevol element intangible que puguis estar protegit pels drets de propietat intel·lectual), i totes aquelles coses que el valor per l'empresa sigui superior al valor material (Roman, 2005). Són les capacitats organitzacionals necessàries per respondre als requeriments de mercat. Aquí podem trobar les patents, el Know-how, productes, serveis, coneixement acumulat, metodologia, cultura de l'organització etc.

Capital relacional: fa referència als possibles clients als que va dirigit el producte d'una empresa, als clients fixes d'aquesta (cartera de clients, llistes establertes, etc.), i a la relació empresa – client (acords, aliances, etc.), i també als processos d'organització, producció i comercialització del producte (estratègies de cara a l'assoliment).

Hem de tenir en compte aquests recursos, que són els recursos no financers, que ens permeten generar respostes a les necessitats de mercats i ajuden a explorar-les. Aquests recursos es divideixen en tres categories; el Capital Humà, el Capital Estructural i el Capital Relacional (Andrew Mayo: ⁸).

3.2.2 La mesura del coneixement

La mesura del coneixement ens ha de permetre gestionar totes les condicions, tot l'entorn, tot el que fa possible i fomenta que el coneixement es creï, i es transmeti dins de l'organització. Per això necessitarem eines tècniques i recursos que ens facilitin identificar de manera visual els coneixements ⁹.

Si volem començar a valorar l'actiu de coneixement a les empreses, es necessari que trobem formes de mesurar el coneixement. Alguna cosa que no es pot mesurar no és generalment acceptable científicament. O sigui, un projecte de gestió del coneixement a les organitzacions, ha de partir de mecanismes per la seva mesura.

Els professionals del nostre sistema sanitari necessiten disposar d'elements de referència clars en l'àmbit del seu desenvolupament que els permetin treballar en un context de seguretat, confiança en el futur i motivació. Aquests elements no poden centrar-se solament en mesures compensatòries de tipus econòmic, sinó que cal generar nous paradigmes capaços de combinar conceptes com els d'autonomia i responsabilitat individual en relació a la tasca feta i de garantia competencial, així com de la qualitat i seguretat de l'atenció prestada als ciutadans.

⁸ José Valerio Macucci, "Gestión de Personas: Principales Desafíos y Acciones para el Futuro", XXIII Taller de Ingeniería de Sistemas, Chile, 2000

⁹ Management en Administración de la Información, N° 1-12, El Diario, Chile, 2000.

L'Institut Nacional de les Qualificacions, és el responsable de definir, elaborar i mantenir actualitzat el Catàleg Nacional de Qualificacions Professionals i el corresponent Catàleg Modular de Formació Professional.

Aquest Catàleg Nacional de Qualificacions, és l'instrument del SNCFP que ordena les qualificacions professionals, susceptibles de reconeixement i acreditació, identificades en el sistema productiu en funció de les competències apropiades per l'exercici professional, inclouen el contingut de la formació professional associat a cada qualificació, d'acord amb una estructura de mòduls formatius articulats en un catàleg modular de formació professional.

3.2.2.2 Acreditació de la competència professional.

És el procés pel qual s'atorga un reconeixement de competències a una persona per desenvolupar una professió. Les vies d'acreditació més usuals en el sistema de formació professional al nostre país, són els títols de formació professional, els certificats de professionalitat, els certificats de formació ocupacional i/o contínua, i també els certificats de les accions formatives dels programes de garantia social i escoles taller.¹¹

3.2.3 Quina és la visió problemàtica actual en les organitzacions com la nostra?

La formació dels professionals de les empreses és una activitat tan antiga com les mateixa empresa. Sempre s'ha entès que els treballadors havien d'aprendre les noves tècniques que s'anaven incorporant en els processos de producció per tal d'assegurar la pròpia supervivència de l'organització.

En l'àmbit sanitari existeix a més una tradició ben fonamentada que els seus professionals necessiten d'estar permanentment actualitzats per assegurar la qualitat del seu servei. En la mesura que la provisió de serveis sanitaris s'ha integrat en grans organitzacions, totes dues concepcions, la formació en l'empresa i l'actualització de coneixements, han coincidit en un mateix espai que generalment en diem de formació continuada als centres sanitaris.

Les organitzacions sanitàries es distingeixen dels altres sectors no sanitaris o de prestació de serveis, per la responsabilitat i funcions dins de l'empresa dels seus professionals, sobre ells pivota l'activitat de l'organització, i l'autonomia que cal per desenvolupar la seva feina és, potser, l'eix en què es fonamenta el seu treball.

Les organitzacions sanitàries com la nostra amb una entitat jurídica pròpia integrada en la XHUP (Xarxa Hospital Utilització Pública), disposa, en general, de més autonomia de gestió, que ens permet buscar noves fonts d'ingressos, adaptar les plantilles a l'activitat prevista, actuar sobre les despeses, etc. En tot cas, disposem de les condicions, de l'estructura, del coneixement i dels incentius per fer d'una manera més eficient el que qualsevol organització ha de fer diàriament: contractar, acomiadar, comprar, vendre, pagar, cobrar, invertir, etc. I encara més, podem desenvolupar polítiques de recursos humans que contribueixin a la identificació i al compromís dels professionals amb la institució.

El Departament d'Economia i Finances, en el marc de l'Acord estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'economia catalana, va sol·licitar al Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya (CTESC) l'elaboració d'un estudi sobre els desajustos entre l'oferta formativa de formació professional (a partir d'ara, FP) i la demanda de qualificacions de les empreses. Aquest estudi aborda l'anàlisi dels tres subsistemes de la FP (Formació professional): la reglada (FPR), l'ocupacional (FPO) i la contínua (FC).

L'estudi es planteja com a objectiu principal, proporcionar orientacions estratègiques per millorar l'ajust entre l'oferta formativa de FP i les demandes de qualificació de les empreses a Catalunya. Per assolir aquest objectiu s'analitzen les evolucions de l'oferta de FP i de l'ocupació a Catalunya, i s'assenyalen les pautes d'encaixament i desencaixament.

L'estudi analitza els processos mitjançant els quals es porta a terme a Catalunya la planificació de l'oferta formativa dels subsistemes de la FP. Més concretament, s'analitza com es detecten les necessitats dels perfils professionals requerits per les empreses.

Amb aquest objectiu, i tenint com a referent el nou marc a dalt esmentat, es va mantenir una sèrie d'entrevistes en profunditat amb responsables designats pel Departament d'Educació, el SOC (Servei Ocupació Català), el Consorci per a la Formació Contínua de Catalunya i l'ICQP (Institut català qualificacions professionals).

¹¹ Institut Català de les Qualificacions Professionals.

http://www20.gencat.cat/portal/site/ensenyament/menuitem.67d07ee2ed6e62b1c65d3082b0c0e1a0/vgnnextoid=9d19c11e038e6110VgnVC_M1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=9d19c11e038e6110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default

A partir d'aquestes entrevistes, i d'una sèrie addicional d'entrevistes mantingudes amb els agents socials (CIO: Centre d'informació ocupacional de Manresa), els consells territorials de la FP del Bages i les administracions locals (Ajuntament de Manresa), i es va fer un estudi que identifica una sèrie de mancances en el sistema de planificació de l'oferta de FP a Catalunya Central, i detecta un dèficit de persones titulades en cicles formatius que actualment estant treballant en institucions sanitàries i sociosanitàries.

Prop de la meitat dels treballadors/es del sector de salut i d'atenció sociosanitària no té la qualificació requerida pels seu lloc de treball a nivell general de Catalunya. Si comparem aquesta dada amb la mitjana de la Unió Europea (en què aquesta proporció és del voltant del 30%), i comprovarem fins a quin punt és intensa l'especificitat del nostre estoc de capital humà ¹².

3.2.3.1 Els professionals sanitaris com a treballadors/es del coneixement. Organitzacions que aprenen.

Seguint una definició clàssica de l'OMS (Organització Mundial per la Salut), la formació continuada és aquella formació que segueixen els professionals per tal de mantenir i millorar el seu nivell de competència professional. Si entenem per competència la capacitat de seguir els estàndards de qualitat de la professió, ja veiem com és fàcil de relacionar la formació amb el servei que els professionals ofereixen als ciutadans.

De forma tradicional la formació continuada s'ha desenvolupat seguint els mateixos paràmetres que la formació acadèmica universitària. Quan seguim a prop les activitats que es realitzen, ens n'adonem que en línies generals es tracta de cursos basats en classes magistrals que reproduïxen un paradigma molt passiu de la relació entre professor i aprenent.

La insatisfacció produïda per aquest fenomen ha dut, en les darreres dues dècades, a alguns investigadors a intentar comprovar l'efectivitat dels diferents mètodes de formació continuada.

Volem destacar aquí els treballs de Davis ¹³ i Oxman ¹⁴; després de revisar multitud d'articles que tractaven de demostrar la relació causal entre formació i millora de competències, arribant a la conclusió que els mètodes tradicionals i passius de docència no són mai efectius, i que només quan s'introdueix en la metodologia una bona dosi d'interacció i s'acompanya el procés d'un correcte exercici de detecció de necessitats, es pot demostrar efectivitat.

D'altres autors que vénen més aviat de l'àmbit industrial ja han anat modificant els formats més tradicionals de formació en evolucionar cap al concepte de formació en servei ¹⁵. Es tracta de relacionar directament aprenentatge i treball.

Destaquem d'entrada que ja parlem més aviat d'aprendre que no pas d'ensenyar o de formar. És fonamental entendre que l'objectiu és modificar els hàbits de treball, i que no sempre s'aconsegueix quan algú ho ensenya.

En canvi és possible aprendre en el lloc de treball, a partir de la imitació de models, o de la reflexió generada per la pròpia experiència. Tot el que ens aporta el concepte de formació en servei, es relaciona molt bé amb la necessitat de provocar la interacció per aprendre, tal i com veiem en els autors abans esmentats.

Aquesta interacció que es produeix entre el professional i el medi, però també entre els diversos professionals que comparteixen responsabilitats, és també el fonament amb què les recents investigacions en el camp de la pedagogia ens diuen com es construeix el coneixement ¹⁶.

Aquest canvi en el paradigma que ens du a concebre més la formació continuada des de l'òptica de l'aprenentatge que no pas de la docència, es fa evident en el creixent moviment que parla cada cop més de desenvolupament professional com a substitut de la formació.

De fet el desenvolupament professional és un concepte que, tot i incloure la formació, en va més enllà, tracta precisament de la capacitat de revisar la pròpia tasca, de ser crític amb allò que un mateix dur a terme, de valorar les possibilitats de millora a partir dels resultats, en definitiva, d'anar més enllà dels coneixements necessaris per resoldre un problema i saber relacionar-ho amb el context en què el problema apareix.

¹² Avaluació de la formació reglada a Catalunya. Marc normatiu i la seva aplicació. Consell Superior d'Avaluació del sistema educatiu.

¹³ Davis DA, Thomson MA, Freemantle M, Wolf FM, Mazmanian P, Taylor-Vaisey A. Impact of continuing medical education. Do conferences, workshops, rounds, and other traditional continuing education activities change physician behaviour or health care outcomes? JAMA 1999; 282: 867-874.

¹⁴ Oxman Ad, Thomson MA, Davis DA, Haynes RB. No magic bullets: a systematic review of 102 trials of interventions to improve professional practice. CMAJ 1995; 153: 1423-1431.

¹⁵ Le Boterf G. Ingénierie et évaluation des compétences. Editions d'organisation 2002.

¹⁶ Schmidt HG. Foundations of problem-based learning: some explanatory notes. Medical Education 1993;27:422-432

3.2.3.2 Podem considerar els professionals sanitaris no qualificades com actius del coneixement?

En economia el terme avantatge competitiu s'utilitza per a fer referència al valor afegit que una empresa és capaç de crear per als seus clients.

Per la seva banda, Grant (1991) i Schoemaker (1992) proposen l'ús adequat de la informació i, especialment, del coneixement com la principal font de diferenciació en un mercat cada vegada més competitiu i global.

Per a aquests autors, dins els recursos que té cada organització caldria distingir entre els recursos tangibles (capital, mà d'obra i terra) i els recursos intangibles o capacitats (barreja d'habilitats i coneixements que té l'organització).

De fet, alguns investigadors suggereixen que el principal avantatge organitzatiu prové de la creació, obtenció, emmagatzematge i difusió del coneixement (Nahapiet i Ghoshal, 1998), precisament són aquests recursos intangibles són els que ens expliquen la diferència.

En el nostre cas del personal no qualificat, si apliquem la teoria de Grant i Schoemaker, Tenim molt coneixement emmagatzemat i algun difós dins de l'organització com: (protocols, procediments, de treballs, etc), que no han estat reconeguts ni recollits de manera oficial, i al mateix temps tampoc s'ha mesurat el valor ha aportat aquest coneixement.

Però si que tenim l'experiència laboral, formació no reglada adequada al lloc de treball, així com la participació en elaboració de documentació, implicació en els processos de l'empresa, etc, es a dir, tenim molt coneixement emmagatzemat, que l'únic que ens fa falta és saber quin és, com es transmet i perquè serveix.

Si tornem al que diuen els especialistes com a (Drucker, 1993; Black i Synan, 1997), les organitzacions del futur només podran adquirir i mantenir avantatges competitius mitjançant l'ús adequat de la informació i, sobretot del coneixement. Un atribut destacable del coneixement és que és l'únic recurs que s'incrementa amb el seu ús, és el propi coneixement i que en el sector que nosaltres ens movem, aquest afer es produeix molt sovint.

Així doncs, tant sols ens manca un model per: relacionar, localitzar, generar, estructurar, emmagatzemar, transferir, difondre i aplicar l'actiu de coneixement que es genera de manera continuada entre aquests professionals.

3.3 El coneixement

Degut a la varietat de visions existents, ens és difícil de escollir una definició de coneixement, i per això crec convenient, tenir una visió global i evolutiva d'aquest terme, i conèixer els models i les tendències del sector o similars.

3.3.1 Visió filosòfica

La real Acadèmia espanyola defineix el Coneixement com l'Acció i efecte de conèixer, a on conèixer es defineix com esbrinar per l'exercici de les facultats intel·lectuals la naturalesa, qualitats i relacions de les coses ¹⁷.

Mitjançant de l'història els pensadors com "Platón, Aristóteles, Descartes, Hegel i altres van consensuar que la definició de Coneixement està molt juny de ser una única i precisa, i que per entendre aquesta evolució hem de tenir present els dos tipus de branques pensadores: Occidental i Oriental.

Punt de vista Oriental. S'estableix la inseparabilitat entre l'ens pensant i el seu hàbitat, amb el que s'estableix que el coneixement reflexa la percepció de l'objecte en observació mitjançant del medi que permet conèixer.

Un exemple d'aquelles veritats errades són les Teories i lleis Físiques, les que han tingut que evolucionar constantment sobre la base de les observacions que les contradieien. De fet, el físic i premi Nobel Max Borh va comentà: "la física, donada com la coneixement, estarà determinada en sis mesos", però, són les noves observacions i descobriments els que ens fan entendre que les possibilitats acaben de començar.

Aquest tipus de pensament estableix com a premissa la famosa frase de Descartes, "Pienso, luego existo". Aquest concepte, estableix la separació entre l'ens pensant i el cos que l'habita, per això s'ha de considerar que la veritat absoluta pot ser obtinguda mitjançant el pensament deductiu, sense necessitat d'interacció o percepció sensorial.

Per això aquest pensament Occidental, estableix que és necessari entendre el coneixement com

17 "Diccionario de la Real Academia Española", Real Academia Española, 1993

l'entendiment autèntic i total que està més enllà de les probes possibles.

Però el filòsof Johan Hessen, estableix que el Coneixement és la imatge percebuda pel subjecte conforme a l'objecte observat, donat que és impossible conèixer la totalitat de l'objecte. Aquesta visió es presenta com a contrast a l'establerta per Descartes, donat que es considera necessari el mitjà a través del qual es percep l'objecte.

Punt de vista Occidental. S'estableix la inseparabilitat entre l'ens pensant i el seu hàbitat, amb el que s'estableix que el coneixement reflexa la percepció de l'objecte en observació mitjançant el medi que permet que es conegui. Aquesta visió presenta en gran part el pensament d'Hessen ¹⁸.

En general, la teoria del coneixement que hem esmentat anteriorment, presenta el pensament de les diferents escoles pensadores, les quals han generat un debat sobre les bases de la certesa (existència del subjecte, existència de l'objecte, totalitat de la capacitat cognitiva), que defineixen les seves teories entorn al subjecte, l'objecte, el medi i el missatge.

3.3.2 Teoria organitzacional.

Podem definir el coneixement com la informació que posseïx valor, es a dir aquella informació que permet general accions associades a satisfer les demandes del mercat i recolzar les noves oportunitats mitjançant l'explotació de les competències centrals de l'Organització ¹⁹.

Podem trobar diferents categories de coneixement ²⁰:

Tàcit/codificat. Coneixement que és difícil d'articular de manera que sigui de fàcil utilització i de manera completa. De fet, el que nosaltres sabem és més del que podem dir.

Per un altre costat el coneixement codificat, és aquell que no necessita massa contingut per ser manejable, com poden ser plànols, formules o codis etc.

Observable / No observable. És aquell coneixement que es veu reflectit en els productes que surten al mercat.

Positiu/Negatiu. És el coneixement generat per les àrees d'investigació i desenvolupament (I+D). Això ho podem observar mitjançant els descobriments que sorgeixen a les organitzacions com a conseqüència de les investigacions (Coneixement positiu). Quant el resultat d'aquestes investigacions no funcionen o no poden realitzar-se a la pròpia organització, aquestes aproximacions les considerem com a (coneixement negatiu).

Coneixement Autònom/sistemàtic. El coneixement autònom és aquell que genera valor sense fer grans modificacions en el sistema en el qual es troba. El coneixement sistemàtic, és aquell que depèn d'evolucionar d'altres sistemes per generar valor, com poden ser bens complementaris.

Règim de la propietat intel·lectual. Aquest coneixement es troba protegit per les lleis de la propietat intel·lectual.

Un punt important és que l'organització per si sola no pot generar coneixement, necessita de les percepcions, experiències, pensaments de les persones que la componen. Aquí és veritablement a on resideix aquell coneixement que és de vital importància per administrar-ho i generar valor.

3.3.3 Visió des del procés.

Robert Taylor (1998) ²¹, fonamenta que és la transferència de la informació com a resposta intensiva a un procés humà, tant en les activitats formalitzades a les que anomenem sistemes, com en l'ús de la informació que són les sortides d'aquests sistemes.

El procés s'inicia amb l'obtenció de les dades. Les dades representen informació d'acord a la mesura d'associació existent entre ells, el qual permet generar discrepàncies entorn a elles, representa el qual, el qui, el quan i a on.

Així el Coneixement, és el proveïdor del fonament de com canvien les associacions de les dades. És el patró de comportament contextual, és a dir una relació de relacions, representa el còm.

El Saber, avarca els principis fundacionals responsables dels patrons que representen el coneixement, és el perquè.

¹⁸ Peter Sengel, "La quinta disciplina", Ediciones Granítica, México, 1990

¹⁹ C. K. Prahalad & Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, Mayo-Junio 1990, EEUU, pág. 79-91

²⁰ Robert E. Cole, "Special Issue on Knowledge and the Firm", California. Management Review, EEUU, 1998

²¹ Rober S. Taylor, "Value-Added Processes in Information System" New Jersey: Ablex Publishing Corporation, 1986 – 257p.

La veritat, és la totalitat dels factors del saber i les seves relacions, representa el ser. El nivell més baix dels fets coneguts són les dades, les dades no tenen un significat per si mateixes, ja que han de ser ordenades, agrupades, analitzades i interpretades per entendre potencialment el que per si volen dir.

Quant les dades són processades d'aquesta manera, es converteixen en informació, la informació té una essència i un propòsit. Quant la informació es utilitzada i posada en el context o marc de referència d'una persona conjuntament amb la percepció personal es transforma en coneixement.

Així doncs, segons Gloria Ponjuán, en el seu article sobre la Gestió de la informació en les organitzacions, ens diu que el coneixement és la combinació d'informació, context i experiència ²². El coneixement resumit, una vegada validat i orientat cap a un objectiu genera intel·ligència (el saber), el qual pretén ser una representació de la realitat.

El concepte de valor afegit, s'estableix a partir dels processos en torn als elements de la cadena informacional. Les dades, són els registres icònics, simbòlics o sígnics per mitjà dels quals es representen els fets, conceptes i instruccions.

La informació, són dades o matèria informacional relacionada o estructurada de manera actual o potencialment significativa. El Coneixement que ja s'ha dit que són les estructures informacionals que han internalitzar-se, i que s'integren als sistemes de relacionament simbòlic de més alt nivell i permanència es divideix en:

Coneixement informatiu, que és la informació que adquireix valor a través d'un procés d'anàlisi (separació, avaluació, validació, comparació, etc.).

Coneixement productiu, que és el coneixement informatiu que adquireix valor a través d'un procés avaluat (opcions, avantatges i desavantatges).

Per portar a terme tot això és necessita l'Acció, que és el resultat d'aplicar un procés decisor al coneixement productiu, afegint valor entorn als paràmetres de fites, el compromís, la negociació o la selecció.

La visió del procés s'ha d'entendre des del punt de vista de la de la transmissió de la gestió del coneixement. Segons l'esquema i les definicions d'Agustí Canals, cal entendre detalladament que vol dir identificar, agrupar, ordenar i compartir de manera continuada el coneixement:

Coneixement, segons aquesta orientació final, serà el conjunt d'expectatives que un agent posseeix sobre el seu entorn, és un conjunt de dades, conceptes i pràctiques al voltant d'una matèria o assumpte, un sinònim de saber. També es pot entendre com les informacions i veritats obtingudes a partir de la realitat o de l'ensenyament d'un mestre.

És el que adquirim mitjançant la nostra interacció amb el món (laboral, social...); és el resultat de l'experiència organitzada i emmagatzemada en la ment de cada persona, d'una manera individual i única (encara que hi hagin factors comuns respecte a la manera en que tots ho fem.



(Esquema. Agustí Canals presentat. IV Jornadas de Gestión de la Información SEDIC 26 de noviembre de 2002)

El coneixement depèn també de la memòria de cadascú, és la familiaritat amb el llenguatge, els conceptes, els procediments, les regles, les idees, les abstraccions, els llocs, els costums i les associacions, unit amb una habilitat per a utilitzar aquestes nocions de forma efectiva per a modelar diferents aspectes de l'univers que ens envolta.

Per a la ciència, és el resultat de l'aplicació de la raó i el mètode experimental a l'estudi de la realitat.

Per a la psicologia, és el contingut de la ment, el que és fruit d'un procés d'aprenentatge, i per tant inclou també l'experiència vital i les creences, no sols les dades empíriques i més o menys objectives.

²² Gloria Ponjuán Dante, "Gestión de Información en las organizaciones: Principios, conceptos y aplicaciones", Impresos Universitaria, Chile, 1998

Segons l'epistemologia és la branca de la filosofia que s'ocupa de l'estudi del coneixement: què és i com s'obté. Assumeix que el coneixement s'organitza d'una manera determinada al cervell i aquesta estructura en modifica la percepció i la interacció amb el món. El saber és el conjunt de coneixements que produeixen un pensament continu de records dels coneixements adquirits al llarg del temps.²³

3.3.4 Com es genera el coneixement organitzacional

Per entendre com es genera el coneixement a les organitzacions, cal que coneixement les dimensions del coneixement, des de el punt de vista Ontològic i Epistemològic.

Punt de vista Ontològic. El coneixement es creat per les persones. Una organització no pot crear coneixement sense els seus col·laboradors²⁴, per lo tant, la generació de coneixement organitzacional ha de ser entesa com el procés que amplifica el coneixement generat per les persones dins d'una organització i el reflexa en ella.

Punt de Vista Epistemològic. Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi presenten en el seu llibre "The Knowledge-Creating Company", la teoria de generació del coneixement organitzacional. Aquesta es basa en el procés de comunicació del coneixement entorn a la manera de convergir entre el coneixement tàcit i l'explícit.

Descripció:

Coneixement tàcit. És el coneixement que no es troba codificat. Aquí podem trobar les experiències de treball, emocions, vivències, el know-how, les habilitats, les creences, entre d'altres. El *coneixement explícit.* És el coneixement que està codificat, i que és transmissible a través d'un sistema de llenguatge formal. Aquí podem trobar els documents, missatges, e-mails, protocols, etc. Nonaka i Takeuchi (1995), estableixen quatre factors clau entorn a la creació de coneixement organitzacional:

Intenció. L'organització ha de tenir la intenció explícita de generar les condicions òptimes que permetran el creixement de l'espiral de coneixement organitzacional, recolzades pel desenvolupament de les capacitats necessàries per portar a terme el procés de gestió del coneixement entorn a una visió compartida. Dins d'aquesta visió s'han de considerar els criteris necessaris per avaluar el valor i utilitat dels actius de coneixement.

L'autonomia. L'organització ha de permetre un nivell d'autonomia dels seus professionals²⁵, d'aquesta manera es pretén fomentar la generació de noves idees i la visualització de noves oportunitats, motivant així als professionals participants de l'organització a generar un nou coneixement.

Caos creatiu. L'organització ha d'estimular la interacció entre els seus integrants i l'ambient extern, a on els equips enfronten les rutines, els hàbits i les limitacions auto imposades amb l'objectiu d'estimular les noves perspectives de com fer les coses. El caos es genera naturalment quant l'organització pateix una crisi o quant apareixen noves fites.

Redundància. L'organització ha de permetre nivells de redundància dins de la seva manera de fer. Consisteix en tenir parts predicibles a patir de la resta del missatge i que per lo tant en si mateix no aporta una nova informació, o repetixen part de la informació. La redundància és una estratègia àmpliament utilitzada per evitar mals entesos o erros de decodificació dins de l'empresa.

3.3.5 L'aprenentatge dins de l'organització i la capacitat d'aprendre

Thurbin, afirma que una organització amb un procés formatiu, o una organització que aprèn, millora el coneixement i la comprensió de si mateixa i del seu entorn en el temps, al facilitar i utilitzar la formació dels professionals que la componen²⁶.

Tenim per un costat l'*aprenentatge simple*: que és el procés en el que les conseqüències de les accions passades són la base de les accions futures. Aquest tipus d'aprenentatge sol resoldre els problemes actuals i a curt termini.

23 Definició <http://ca.wikipedia.org/wiki/Coneixement>

24 Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, "The Knowledge-Creating Company", Oxford University Press, EEUU, 1995

25 Peter Senge, "La quinta disciplina en la práctica", Ediciones Granítica México, 1998

26 Patrick J. Thurbin, "La empresa capaz de aprender", Ediciones Folio, España, 1994

L'aprenentatge complexe: és l'extensió natural de l'aprenentatge simple al considerar l'efecte de les conseqüències en els models mentals que governen les decisions. Aquest tipus d'aprenentatge estableix el curs de solució dels problemes futurs.

Les organitzacions tan sols aprenen a través de persones que aprenen. L'aprenentatge individual no garanteix l'aprenentatge organitzacional, però no hi ha aprenentatge organitzacional sense aprenentatge individual ²⁷.

Es a dir l'Aprenentatge, és un procés fonamental en la creació i en la difusió del coneixement. L'aprenentatge tradicional de formació professional que coneixem es fan a les aules dels instituts o les escoles, però també podem tenir es que s'ha fet durant la pràctica professional.

La característica mes important de l'aprenentatge significatiu serà, doncs, la interacció que es produeix entre els coneixements més rellevants de l'estructura cognitiva i el nou coneixement en curs d'assimilació. Aquest nou coneixement no serà incorporat de forma arbitrària, sinó que passarà a formar part de l'individu, de manera que afavorirà la distinció, evolució i estabilitat dels conceptes rellevants preexistents i, en conseqüència, de tota l'estructura cognitiva.

Segons la Classificació internacional normalitzada de l'educació CINE 1997, UNESCO, reedició maig 2006. L'aprenentatge és un procés de millora del comportament, de la informació, dels coneixements, de la comprensió, de les actituds, dels valors o les capacitats / competències, etc .

3.3.5.1 La capacitat d'aprenentatge,

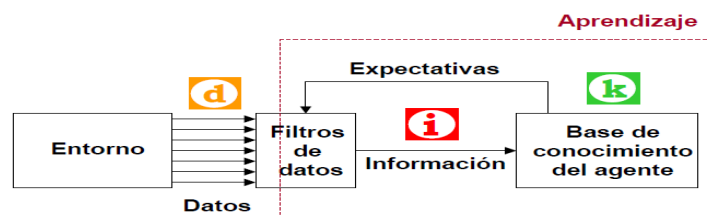
És la competència d'aprendre a aprendre, és una de les competències bàsiques reconegudes per la LOE com a objectiu fonamental del sistema educatiu espanyol. Consisteix en la capacitat d'autoregular l'aprenentatge, de manera que es pugui triar l'estratègia més adient per assolir unes habilitats, dominar les tècniques d'estudi que tinguin relació amb les qualitats personals, ser capaç de reconèixer els errors i solucionar-los, controlar l'emoció i la relació amb els altres, bàsicament en el marc d'aula, fomentar la reflexió sobre el que s'està fent i aplicar l'esperit crític.

Aquesta competència ha de ser desenvolupada a través de totes les matèries, obligatòries i optatives, i es desglossa en indicadors concrets que permeten assegurar que es progressa en ella. Es lliga amb les altres competències, ja que requereix per exemple un cert domini de la competència comunicativa per comprendre el coneixement i per interaccionar amb altres persones; o amb la competència d'autonomia i iniciativa personal , ja que suposa un pas important en la maduració de cada persona.

Implica un grau creixent d'abstracció en la cognició.

Aprendre a aprendre implica la consciència, gestió i control de les pròpies capacitats i coneixements des d'un sentiment d'eficàcia personal. Es desenvolupa mitjançant experiències d'aprenentatge conscients i gratificants. Significa saber conduir el propi aprenentatge i continuar aprenent. Ser conscient de les pròpies capacitats. Tenir motivació confiança en un mateix i gust per aprendre. Plantejar-se fites assolibles, perseverança en l'estudi i acceptar les pròpies errades, en definitiva, ser responsable ²⁸.

Esquema de l'aprenentatge en les organitzacions actuals, a on l'aprenentatge tant pot ser presencial com on line.



Boisot (1995) *The Information Space*

(Esquema. Agustí Canals presentat. IV Jornadas de Gestión de la Información SEDIC 26 de noviembre de 2002)

Segons l'esquema proposat per l'Agustí Canals, l'aprenentatge serà un procés fonamental en la creació i en la difusió del coneixement, i per lo tant un element clau en la gestió del coneixement

²⁷ Peter Senge, "La quinta disciplina en la práctica", Ediciones Granítica México, 1998

²⁸ http://ca.wikipedia.org/wiki/Compet%C3%A8ncia_d%E2%80%99aprendre_a_aprendre

com a disciplina, tant en la pràctica com en els model teòrics.

El coneixement serà el recurs clau, i em de tenir en compte que aquest canvia contínuament i de manera molt ràpida, a on l'objectiu és guiar i assistir a la execució de les tasques, amb una mínima interrupció, a on l'aprenentatge està supeditat a l'execució, i la gestió de la informació serà fonamental per obtenir la competència informacional, en el moment precís i segons el que necessita per executar la seva tasca.

La informació ha de ser interpretada, per fer-ho és necessari el coneixement. Aplicant el coneixement convertim la informació en valor, "Quanta més informació tinguem i més diversitat de coneixement accedeixi a ella, més possibilitat tindrem de crear valor".

El treball passa d'estar centrat en allò físic a estar basat en allò cognitiu, aquest canvi no afecta només el treball purament intel·lectual sinó que el treball que abans era purament físic ara és també cognitiu per l'ús de màquines. El treball cognitiu és la unió indissoluble entre pensament, emoció i acció.

3.3.6 L'educació a les organitzacions

3.3.6.1 Concepte i definicions.

L'educació es defineix com un procés d'activitats que tenen l'objectiu de desenvolupar i capacitar un individu els coneixements, habilitats, valors morals, i comprensió requerida en tots els aspectes de la vida, així com un coneixement i habilitats relacionades no només amb un camp d'activitat limitat, sinó que permeten definir, analitzar i solucionar una àmplia gamma de problemes.

Bàsicament l'educació en les organitzacions han estat derivades en promocions internes a petició individual o per necessitat molt concreta de les organitzacions. També han estat l'escenari habitual del cicles formatius per aquells estudiants que han realitzat les pràctiques d'uns estudis relacionats amb l'activat de les empreses.

Però realment si una empresa vol ser competitiva, necessita personal molt preparat per fer front als canvis operats en l'ambient socioeconòmic, en la producció i en el consum. Davant d'aquesta exigència d'innovació, el paper de la formació cada vegada és més important, fins al punt de que ja es parla de l'empresa com a mitjà de formació ²⁹.

Però el que no contempla els plans de formació a l'empresa, és el que s'ha de fer perquè els professionals no qualificats que tenen passin a ser qualificats, i compleixin amb tots els requisits establerts del sistema educatiu reglat. Si que és demana aquesta titulació amb les noves incorporacions, es a dir es contracta personal qualificat amb una titulació, però amb la resta de professionals que ja estant contractats no es demana. Això ens fa tenir més categories professionals fent les mateixes tasques i funcions.

Al mateix temps tenim, que l'educació formal comprèn el sistema educatiu, institucionalitzat, cronològicament graduat i estructural de manera jeràrquica, que s'entén des dels primers anys de l'escola primària fins a la universitat.

La formació formal capacita i disposa per a l'educació no formal i informal, entre que l'educació no formal es produeix fonamentalment en els espais laborals i domèstics i és tan sistemàtica, organitzada i racional com ho és l'educació formal.

Per un altre costat, tenim l'educació informal, que és l'activitat organitzada sistemàtica i educativa desenvolupada fora dels sistema oficial per facilitar determinades classes d'aprenentatge a subgrups particulars de l'educació. Aquesta educació informal és el procés que dura tota la vida i en què les persones adquireixen i acumulen coneixements, habilitats, actituds i criteris de valoració mitjançant les seves experiències diàries i la relació amb el medi ambient.

3.3.6.2 Diferències entre educació i formació

Són dos processos que es produeixen en moments diferenciats de la vida de les persones, amb objectius diferents i, per tant es desenvolupen de manera diferent.

El concepte de formació s'utilitza de manera genèrica, i pretén cobrir un extens espectre d'accions que possibiliten la creació de capital humà. La formació pretén canviar la conducta, generalment per desenvolupar habilitats, mentre que l'educació generalment es basa en coneixements i té uns objectius a llarg termini; és per a la vida i proporciona les bases generals per viure, mentre que la formació és per al treball i modifica i dirigeix les habilitats cap a unes activitats concretes ³⁰.

²⁹ COLOM, A. Sarramona, J. Várquez, G. (1994). Estrategias de formación en la empresa. Madrid: Narcea. Pàg. 14-15

³⁰ REID, M.A. Barrigton, H.(1994). Op.cit.Pàg.26

3.3.6.3 Acreditació de l'experiència laboral mitjançant l'educació

L'acreditació de competències és un procediment que permet reconèixer les competències adquirides a través de l'experiència laboral. Es tracta de facilitar al professional la possibilitat d'obtenir una titulació reglada convalidant part dels coneixements i habilitats que ha anat adquirint a partir d'aquesta experiència laboral.

Per poder inscriure's a les proves d'acreditació dels aprenentatges assolits mitjançant l'experiència laboral o en activitats socials s'han de cobrir totes les fases del procés d'acreditació i a més a més complir els següents requisits:

Ser major de 18 anys i acreditar una experiència laboral o en activitats socials de com a mínim dos anys, amb no menys 1.200 hores treballades en total, en el sector relacionat amb el cicle formatiu del qual es volen validar els aprenentatges i, quan es tracti d'unitats de competència de nivell 1.

En el cas d'acreditació d'unitats de competències corresponents als nivells 2 i 3 s'han de tenir complerts 20 anys i justificar almenys 3 anys, amb un mínim de 2.000 hores treballades en total, als darrers 10 anys abans de realitzar-se la convocatòria.

Pel que fa a la formació, s'ha de justificar 300 hores als darrers 10 anys transcorreguts abans de realitzar-se la convocatòria per les unitats de competència de nivells 2 i 3. Pel nivell 1 es requereixen almenys 200 hores de formació relacionades amb aquestes unitats de competència.

El candidat/a que superi el procés d'avaluació obtindrà una acreditació de cadascuna de les unitats de competència en les quals hagin demostrat la seva competència professional. L'administració competent transferirà els resultats de l'avaluació a un registre de caràcter estatal, nominal i per unitats de competència.

L'acreditació podrà ser parcial i acumulable i tenir efectes de convalidació dels mòduls formatius associats a les unitats de competència recollides en els corresponents cicles formatius o certificats de professionalitat. La validació dels aprenentatges serà capitalitzable per a l'obtenció, si s'escau d'un certificat de professionalitat o d'un títol de formació professional, sempre que s'acreditin els requisits d'accés.

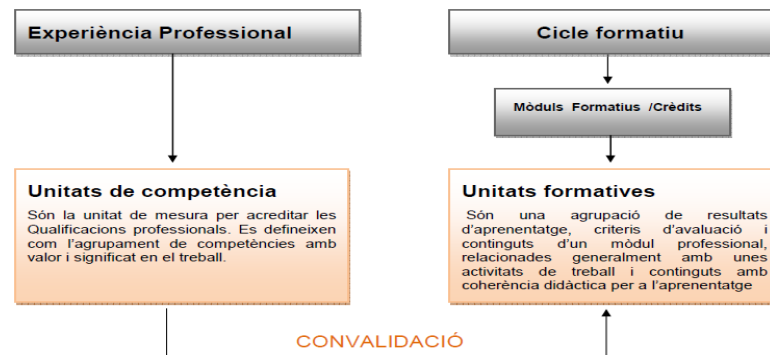
A Catalunya tot aquest procés s'ha realitzat a través de convocatòries experimentals des de 2004, fins que a 2009 va aparèixer el programa QUALIFICA'T, el qual es dirigeix i coordina a través del DEPARTAMENT D'ENSENYAMENT de la Generalitat. Aquest és el programa que en l'actualitat regula el procés d'acreditació de competències a nivell autonòmic i es preveu que la seva normativa estigui en vigor fins al 2014-2015. El QUALIFICA'T convalida l'experiència laboral per una titulació acadèmica vinculada a l'oferta de la Formació Professional (ja siguin cicles formatius de grau mitjà o superior).

Què és el que es reconeix exactament a través d'aquests programes?

Atès que l'objectiu del programa és facilitar la consecució d'una titulació reglada dins de l'oferta dels cicles formatius, el que fa aquest programa és validar una part d'aquests cicles, que serà major o menor en funció dels anys d'experiència i de les tasques realitzades al llarg de la vida professional. El criteri que es té en compte és l'experiència laboral. La formació no reglada i els cursos impartits per empreses i entitats també poden ser valorats, però més com a complement i reforç que confirma que la persona té adquirides les competències que es requereixen.

La validació de l'experiència es realitza adjudicant unitats de competència als participants en el procés, una vegada certifiquin les seves competències amb la documentació pertinent. A continuació, aquestes unitats de competència es convaliden per unitats formatives que estan establertes pel Departament d'Ensenyament.

Els cicles formatius estan compostos per: mòduls professionals (si és un cicle instaurat en la LOE) o per crèdits (si és un cicle instaurat a l'antiga LOGSE). Per la seva banda els mòduls/crèdits estan compostos per unitats formatives. Es convalida doncs la unitat de competència per la unitat formativa i si la persona té totes les unitats formatives que componen el mòdul és convalida també aquest mòdul del cicle formatiu.



(Esquema de la relació sobre la validació de l'experiència professional)

Els cicles formatius es convaliden parcialment, és a dir, es convaliden determinats mòduls formatius d'un cicle formatiu. Hi ha crèdits o mòduls que no són convalidables i s'han de cursar obligatòriament per tal de poder obtenir la titulació.

La validació dels aprenentatges corresponents a unitats formatives comporta l'emissió, per part del centre, de la certificació corresponent.

Si les unitats formatives validades completen un crèdit o un mòdul professional, el centre emet aquest certificat. Això implica que si vols obtenir el títol del Cicle formatiu del teu interès, hauràs d'apuntar-te al centre com un alumne més i cursar els mòduls no convalidables. En el cas de que no tinguis els requisits d'accés hauràs de realitzar una prova d'accés.

3.4 Gestió del Coneixement

3.4.1 Definició

La Gestió del coneixement, la podem definir com el procés d'identificar, agrupar, ordenar, i compartir de manera continuada el coneixement de tot tipus per satisfer necessitats presents i futures, per identificar i explotar recursos de coneixement tant existents com adquirits i per desenvolupar noves oportunitats. Canals Agustí (2002) ³¹.

La gestió del coneixement (en anglès Knowledge Management) és el conjunt de mètodes, pràctiques i tecnologies que faciliten la generació, l'anàlisi, la selecció, l'emmagatzematge i la compartició dels coneixements entre els membres d'una organització o d'un col·lectiu, i amb diferents finalitats: aprenentatge, generació de nou coneixement, reutilització, etc.

En l'àmbit empresarial el concepte s'aplica tant als sabers generats per la pròpia empresa (ex: màrqueting, recerca), com a les informacions sobre l'exterior: estudis de mercat o de la competència (intel·ligència econòmica) ³².

Aquesta disciplina s'encarrega de dissenyar i implementar sistemes per identificar, capturar i compartir sistemàticament el coneixement involucrat dins l'organització, de forma que aquest pugui ser convertit en valor i contribueixi a la consecució dels objectius que persegueix la pròpia organització.

La gestió del coneixement és el procés constituït per totes les activitats que permetin generar, buscar, difondre, compartir, utilitzar i mantenir el coneixement, la informació, l'experiència i la perícia d'una organització, amb la finalitat d'incrementar el seu capital intel·lectual i augmentar el seu valor. (guia gestió del coneixement acció10).

La Gestió del Coneixement, també és el procés sistemàtic de buscar, organitzar, filtrar i presentar la informació amb l'objectiu de millorar la comprensió de les persones en una àrea específica d'interès, Thomas H. Davenport ³³

Segons Andreu & Sieber 1999, la gestió del coneixement és el procés que contínuament assegura el desenvolupament i l'aplicació de tot tipus de coneixements pertinents d'una empresa amb l'objectiu de millorar la seva capacitat de resolució de problemes i així contribuir a la sostenibilitat de les seves avantatges competitives.

³¹ IV Jornadas de Gestión de la Información SEDIC 26 de noviembre de 2002

³² AYOXENDRÍ, Lourdes; MARTÍN, Pedro (2005). Gestión del Conocimiento. Barcelona: EdIUOC.

BOISOT, Max H. (1998). Knowledge Assets. Oxford: Oxford University Press.

CANALS, Agustí (2002). Quo vadis, KM? La complexitat com a nou paradigma per a la gestió del coneixement. Document de Treball.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurance (1998). Working Knowledge. Boston: Harvard Business School Press.

FAHEY, Liam; PRUSAK, Laurance (1998). "The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management". A California Management Review. Vol. 40, nº. 3.

³³ <http://www.bus.utexas.edu/kman/glossary.htm> Knowledge Management Glossary

3.4.2 Objectius de la Gestió del Coneixement

Alguns objectius de la Gestió del coneixement segons (BA Fuentes 2010) ³⁴ són:

Formular una estratègia d'abast organitzacional per el desenvolupament, adquisició i aplicació del coneixement. Implantar estratègies orientades al coneixement. Promoure la millora continua dels processos de negoci, fent més èmfasi en la generació i utilització del coneixement.

Monitoritzar i avaluar els guanys obtinguts mitjançant l'aplicació del coneixement. Reduir els temps de cicles en el desenvolupament de nous productes, millores dels que ja existeixen i la reducció del desenvolupament de solucions als problemes. Reduir els costos associats a la repetició d'errors.

Tots aquests objectius, tenen la finalitat de transferir el coneixement des de el lloc a on es genera fins el lloc a on es farà servir, i implica el desenvolupament de les competències necessàries a l'interior de les organitzacions per compartir-lo i utilitzar-ho amb els seus membres, així com avaluar-lo i assimilar-lo si es troba en l'exterior d'aquestes.

3.4.3 Transmissió del coneixement.

La transmissió tradicional del coneixement, l'entendem per vies tradicionals de transmissió de coneixement aquelles que han acompanyat a l'ésser humà al llarg de moltes generacions. Els primers coneixements que s'adquireix durant la vida vénen dels pares, familiars i entorn més proper.

Normalment són uns coneixements de tipus pràctic per aprendre a viure i a relacionar-se amb l'entorn. La font més popular de transmissió de coneixement de tots els temps és la via oral.

A part de l'educació i els coneixements que es rep a casa i en l'entorn més proper, una de les vies més tradicionals de transmissió del coneixement és l'escola. L'escola, la universitat i el marc de totes les entitats educatives tenen com a principal objectiu transmetre de manera formal els coneixements considerats valuosos i imprescindibles a les noves generacions a través d'un programa d'ensenyament que divideix el saber en diferents matèries.

Els llibres també són un instrument privilegiat de transmissió del coneixement que perdura en el temps, especialment els assajos, els tractats de divulgació científica i l'enciclopèdia.

La transmissió de coneixement en xarxa. Amb la revolució d'Internet dels anys 90, ara podem parlar d'una nova via transmissió de coneixement, el coneixement en xarxa. Aquesta via de transmissió fa que sigui un coneixement a l'abast de tothom, fàcil de generar i de difondre, de transmissió immediata i de contingut infinit. Actualment és tanta la informació i el coneixement al que tothom pot accedir a la xarxa que hem entrat a l'època de l'anomenada "Societat de la informació" i de la "Societat del coneixement".

Que hem de tenir en compte a l'hora de la transmissió del coneixement?

La gestió d'informació constitueix un pas previ imprescindible per a una bona gestió del coneixement.

Que és coneixement Tàcit /No estructurat/No codificat. Coneixement Explícit /Estructurat/Codificat. Que és l'adquisició del coneixement, la generació i captació i transferència del Coneixement, la seva codificació i representació i per finalitzar, que com es transmet i qui és la difusió que es fa.

També en de tenir en compte quines són les tècniques de gestió d'aquest coneixement. Com identifiquem aquest coneixement, ja sigui per: auditories, mapes de coneixement etc.

Com podem capturar aquest coneixement ja sigui per: bones pràctiques, diaris i k-logs, benchmarking.

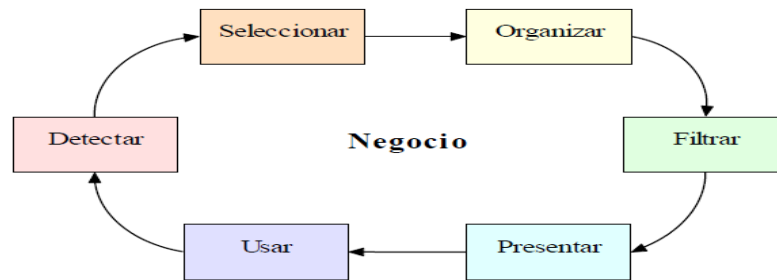
Quina serà la nostra reflexió sobre el coneixement: AAR (afteraction review), narratives. Com organitzarem aquest coneixement i quin serà el seu accés, ja sigui per: directoris, motors de cerca. A on farem la ifusió del coneixement: comunitats, fires de coneixement, xarxes socials.

La informació ha de ser interpretada, per er fer-ho és necessari el coneixement. Aplicant el coneixement convertim la informació en valor: "a més informació tinguem i més diversitat de coneixement accedeixi a ella, més possibilitat tindrem de crear valor" Enric Serradell López i Àngel A. Juan Pérez, 2003.

³⁴ Bulmaro Adrián Fuentes Morales (2010). La gestión del conocimiento en las relaciones académicos – empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico.

El treball passa d'estar centrat en allò físic a estar basat en allò cognitiu, aquest canvi no afecta només el treball purament intel·lectual sinó que el treball que abans era purament físic ara és també cognitiu per l'ús de màquines. El treball cognitiu és la unió indissoluble entre pensament, emoció i acció ³⁵.

Aquests objectius que hem descrit en l'apartat anterior, poden ser completats per activitats de recolzament, tals com el desenvolupament d'una gamma de projectes organitzacionals, els quals han d'obeir a objectius generals segons els interessos i capacitats. Es a dir la gestió del coneixement està associada al procés sistemàtic d'administració de la informació.



(Procés de gestió del coneixement.)

Detectar. És el procés de localitzar models cognitius i actius (pensament i acció) de valor per l'organització, el qual radica en les persones. Són aquestes, d'acord a les seves capacitats cognitives (models mentals, visió sistèmica, etc.), els quals determinen les noves fonts de coneixement d'acció. Les fonts de coneixement poden ser generades de manera interna (projectes) o de manera externa (fonts d'informació periòdica, formació, llibres, etc.)

Seleccionar: és el procés d'avaluació i elecció del model al voltant a un criteri d'interès. Aquests criteris poden ser criteris organitzacionals, comuns individuals, els quals estaran dividits en tres grups: Interès, pràctica i acció. És important que les persones que intervinguin estiguin capacitades i autoritzades per fer l'avaluació, ja que això ens permetrà distribuir les tasques de seleccionar nous models.

Organitzar. És el procés d'emmagatzemar de forma estructurada la representació explícita del model. Aquest procés es divideix a la vegada en:

Generar. És la creació de noves idees, el reconeixement de noves directrius, la síntesi de disciplines separades i el desenvolupament de nous processos.

Codificar. És la representació del coneixement per que pugui ser transferit per qualsevol membre de l'organització mitjançant un llenguatge consensuat.

Transferència. Vol dir, establir el magatzem i l'obertura que tindrà el coneixement, recolzat per la interfase d'accés massius, junt amb criteris de seguretat i accés. S'han de considerar també altres aspectes com les barreres de tipus temporals, de distància i socials.

Filtrar. Una vegada organitzada la font (és a dir filtrem i organitzem la informació i les dades que ens interessa), els professionals, podran accedir i fer les consultes automatitzades entorn a dispositius de recerca. Les recerques es basaran en estructures d'accés simples i complexes, tals com papes de coneixements, portals de coneixement o agents intel·ligents.

Presentar. Els resultats obtinguts del procés de filtrat han de ser presentats a persones o màquines. En cas que siguin persones, les interfases han d'estar dissenyades per agafar l'ampli rang de comprensió humana.

Ús (Usar). L'ús del coneixement resideix en l'acte d'aplicar-lo al problema objecte a resoldre. D'acord amb aquesta acció, es possible avaluar la utilitat de la font de coneixement a través d'una activitat de retroalimentació.

Gestionar el coneixement ver sus informació. Com es genera el coneixement?

El coneixement no es pot gestionar en si mateix, el que si que es pot gestionar és el procés de creació del coneixement, ja que aquest coneixement sorgeix de la gestió eficaç de dues dimensions: dades i informació. A aquest procés el considerem un continu conformat per dades / informació / coneixement.

Segons D. Harris³⁶, les dades suposen el nivell més baix dels fets coneguts, no tenen un significat intrínsec, són quantificables i transferibles. Les dades han de ser ordenades, agrupades, analitzades i interpretades, i així es processen, es converteixen en informació.

La informació té una essència i un propòsit, i quan la informació es utilitzada i posada en el context o marc de referència d'una persona, es transforma en coneixement. Això ens permetrà prendre decisions i realitzar accions.

3.4.4 Que és un projecte de Gestió del Coneixement ?

Dins de la gestió del coneixement hi ha moltes tipologies diferents de projectes, tot i aquestes diferents categories en les classifiquen els diferents projectes, tots tenen un objectiu comú: L'aportació de valor afegit a l'organització.

A continuació es mostra una categorització dels projectes.

Captació i reutilització del coneixement: Aquest tipus de projectes entenen que el coneixement es troba inclòs en les sortides que dona l'organització, com per exemple pot ser el disseny de productes, propostes, codis de software, processos d'implementació, etc ³⁷.

Captació i compartició dels aprenentatges adquirits de de la pràctica: aquest tipus de projectes es caracteritzen per capturar el coneixement generat per l'experiència i l'intent d'adaptar-lo per a un futur ús en contextos diferents ³⁸.

Identificació de fonts i xarxes d'experiència: pretenen capturar i desenvolupar el coneixement contingut, de manera que es permeti fer-ne una visualització i que sigui més fàcil accedir a un nivell de coneixement expert, facilitant la interacció entre els individus que tinguin el coneixement i aquells que el necessitin usar³⁹.

Estructuració i mapeig de les necessitats de coneixement per tal d'obtenir una millora de rendiment: Aquest projectes intenten donar suport a els esforços en el desenvolupament de nous productes o de redisseny de processos, fent explícit el coneixement necessari per cada una de les etapes del procés global en què sigui necessari ⁴⁰.

Mesura i gestió del valor econòmic del coneixement: són aquells projectes que entenen que els actius com per exemple les patents, drets d'autor o llicències de software són capaços de crear ingressos i despeses per a l'organització com qualsevol altre actiu, per tant aquests actius s'administren d'una manera més quantificativa ⁴¹.

Sintetització i compartició del coneixement des de fonts externes: Aquest tipus de projectes persegueixen l'aprofitament de les fonts d'informació i de coneixement externes a l'organització, proveint així, un gran volum de coneixement, i intentant aprofitar tot el disponible.

Segon Eva Ortoll, en l'àmbit de la gestió del coneixement, una de les competències en què s'ha treballat més ha estat la relacionada amb actituds que faciliten crear i compartir el coneixement, com també en les que preparen per a l'aprenentatge al llarg de la vida (O'Sullivan, 2002). En relació amb la creació de coneixement, alguns experts en la gestió del coneixement consideren que aquesta generació s'esdevé quan les persones interactuen amb la informació (Davenport, 1998; Martín, 1999).

Prenent aquesta premissa com a punt de partida s'evidencia el fet que formar els professionals perquè interactuïn de manera efectiva amb la informació, és a dir, perquè siguin competents informacionalment, és un repte imprescindible en el marc de la implementació de programes de

36 Harris D. Karting a Knowledge Centric Information Technology Enviroment. Seattle: Harris Training & consulting Services Inc; 1996

37 <http://www.pilotsw.com/pdf/Crmwp.pdf> White Paper, Customer Intelligence Business Intelligence for CRM

38 http://www.bus.utexas.edu/kman/e_y.htm Knowledge Management Case Study: Knowledge Management at Ernst & Young, 1997

39 <http://www.bus.utexas.edu/kman/hpcase.htm> Knowledge Management Case Study: Knowledge Management at Hewlett-Packard, Early 1996

40 <http://www.bus.utexas.edu/kman/microsoft.htm> Knowledge Management Case Study: Knowledge Management at Microsoft, 1997

41 <http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/KMPRES.PDF> What is Knowledge Management Project?

<http://webcom.com/quantera/Dow.html> Dow chemical capitalizes on intellectual assets

gestió del coneixement. Així, doncs, en diversos estudis que identifiquen les habilitats i capacitats dels treballadors de l'era del coneixement, la competència informacional s'ha considerat una competència bàsica per a la competitivitat de les organitzacions (Abell, 1999).

Resumint, podem dir que la gestió del coneixement es fa com a missió el disseny i la implementació de sistemes o creació de metodologies que siguin capaces d'identificar, de capturar i de compartir de manera continuada el coneixement que es troba dins i fora de les organitzacions, de manera que aquest pugui ser transformat en un valor afegit i que, per tant, contribueixi de manera activa en l'assoliment dels objectius que es marca l'organització que decideix aplicar-la.

3.4.5 La Gestió del Coneixement i l'Aprenentatge Organitzacional.

En una societat globalitzada, un dels elements que fa uns anys que està guanyant protagonisme és la formació i el desenvolupament de competències professionals amb l'objectiu de facilitar l'aprenentatge de les persones en benefici de les organitzacions.

Són moltes les institucions públiques i privades que reconeixen el valor de la formació a l'aprenentatge en les organitzacions, el valor que aporta la formació no es posa en qüestió ni tan sols des de la perspectiva econòmica. Així doncs, en societats en canvi constant (tecnològic, legislatiu i/o de qualsevol altre tipus) la formació ha d'ajudar a facilitar la consecució de processos d'aprenentatge útils a l'organització

La implantació d'un projecte de Gestió del Coneixement, no assegura que el coneixement flueixi de manera eficient dins de l'organització, però, si que ens serveix el fet de detectar les necessitats reals de les diferents xarxes de dins de l'organització, així com l'establiment d'un ambient propici per l'aprenentatge i per l'adquisició de nou coneixement. Aquest sense cap dubte és el punt de partida per establir la relació d'Aprenentatge organitzacional i la Gestió del Coneixement ⁴².

D'aquesta manera podem recolzar el desenvolupament, l'adquisició i aplicació del coneixement que necessita l'organització, per realitzar la seva activitat o de noves,. Per això és necessari tractar de manera explícita i sistemàtica de com s'utilitza aquest coneixement.

És necessari saber i identificar el que necessita els professionals per proporcionar i actuar de manera eficient, però per aconseguir això també es necessita tenir un sistema que homogeneïtzi i situï a tothom per igual i que sigui aplicable al lloc de treball per no crear més diversitat i més llocs de treball similars. D'aquesta manera identificarem quina formació necessiten aquests professionals, sempre tenint un punt de referència determinat per l'Administració i els requisits educatius en aquell moment.

Un cop tenim identificat el que necessita els professionals, creiem que la formació de les persones ha de contribuir a un aprenentatge complet de l'organització en què desenvolupen la seva activitat. Per això enfoquem els aprenentatges individuals a la seva aplicació efectiva dins de l'organització. Paral·lelament s'ha de dissenyar i posar en pràctica actuacions que van més enllà de la formació, per aconseguir l'increment de coneixement i de competitivitat de les organitzacions.

Quina és la visió problemàtica actual en les organitzacions com la nostra?

Les organitzacions sanitàries són complexes en si mateixes, per generar coneixements nous a gran velocitat, per moure's en entorns molt canviants, per les seves dimensions i pels processos que realitzen. Tot allò ens fa ser un sector clau per aplicar el paradigma de la gestió del coneixement.

Normalment el que passa és l'aprenentatge i utilització de coneixements implica la inquietud i curiositat constant per aprendre o saber-ne més, contempla l'afany de posar en pràctica i ampliar els coneixements tècnics, professionals o de gestió, així com transferir aquells coneixements relacionats amb el treball. La persona continua desenvolupant-se i adquirint nous coneixements "a motu propi".

Actualment, es parla molt de que el coneixement és el principal factor productiu i una eina d'ajuda a la gestió de l'empresa, i una eina estratègica molt poderosa que ens permetrà realitzar canvis organitzatius que facilitin, difonguin i posin a disponibilitat el coneixement que posseeixen les organitzacions sanitàries.

El que passa que és molt genèric i a vegades s'adequa segons les competències professionals. També cal tenir en compte que no tothom té la mateixa disponibilitat a la formació, i tant sols acaben realitzant aquella que és obligatòria.

Les nostres organitzacions, es troben en un continu procés d'aprenentatge i generen constantment

⁴² Laurence Prusak, "Knowledge in Organizations", Butterworth- Heinemann, EEUU, 1997

coneixements nous que exigeixen ser gestionats adequadament; a més si considerem que el coneixement és la principal font d'avantatge competitiva i de creació de riquesa, pot representar un dels valors més difícils d'aconseguir de manera sostenible ⁴³.

Les organitzacions són una estructura viva en constant canvi i adaptació, les organitzacions sanitàries a més són complexes per les seves dimensions, processos, entorns canviants i per les nombroses relacions entre els seus usuaris i professionals. Per a tot això no és suficient tan sols adaptar-se, sinó és necessari aprendre i innovar.

Normalment aquest aprenentatge dins de les organitzacions es fa, creant, adquirint i transmetent coneixement⁴⁴, però no s'identifica ni es mesura, i això fa que no identifiquem ni adquirim aquells coneixements necessaris per respondre de manera eficient a les exigències percebudes de l'entorn i de la nostra professió; Zack l'anomena "gap del coneixement" (la diferència entre el que l'organització ha de conèixer i el que coneix en realitat ⁴⁵.

Les organitzacions aprenen per mitjà dels seus individus, que apliquen els seus coneixements individuals a les tasques que li són assignades. Però molta part d'aquests coneixements han de ser compartits i integrats en el grup en el que es treballa, abans de constituir una base per l'acció, arriben a ser compartits amb altres grups i inclús a transcendir a la pròpia organització⁴⁶.

Són les persones i la seva capacitat, l'actiu més valuós de les organitzacions i el que els diferencia ⁴⁷.

Així doncs, la gestió de persones i el seu coneixement passa a jugar un paper molt important en la societat del coneixement, i serà clau per la conversió del coneixement individual en col·lectiu el potenciar una nova cultura que premii i que s'aprofiti del compartir el que un professional sap i aprèn, amb la resta de l'organització, el qual s'aconsegueix desenvolupant uns contextos organitzatius, organització en el treball, sistemes d'avaluació, de reconeixement, etc.

3.4.6 Tipus de coneixement

Seguint el fil argumental de l'apartat anterior, el coneixement, en tant que actiu, presentaria una naturalesa doble: per una banda, la seva naturalesa explícitable, entès com alguna cosa d'emmagatzemable i susceptible de ser gestionat a través de sistemes d'informació (bases de dades, CMS, ERP), que ens permetria representar i transmetre certs estats mentals pertanyents al nivell cognitiu; i per una altra banda, una naturalesa no explícitable, entès com a quelcom que flueix entre les persones i que presenta una major problemàtica a l'hora de ser codificat. En un estudi a aquestes alçades ja clàssic, Nonaka i Takeuchi van aclarir aquesta idea, tot identificant dos tipus diferents de coneixement que podem trobar a qualsevol organització ⁴⁸.

La qualitat, ambient, la cultura, la interacció, la cooperació i l'aprenentatge. Tots promouen condicions apropiades per generar processos d'innovació (Barragán & Zubieta, 2006).

Com a valor intangible també tenim el capital intel·lectual, en aquest sentit Shulze (2003), descriu la gestió del coneixement com un catalitzador en els processos d'innovació i necessaris perquè l'organització tingui avantatges competitius.

Al fer la recerca de definicions sobre la gestió del coneixement, sobresurten les assenyalades per Daedalus (2002):

La primera defineix com l'art de generar valor a partir dels actius intangibles d'una organització.

La segona com la identificació i gestió dinàmica dels actius intel·lectuals en forma de coneixement explícit o tàcit que tenen les persones o comunitats.

Per això quan parlem de gestió del coneixement aquest es troba molt relacionat amb l'obtenció de la informació, la gestió dels recursos humans i la innovació, la propietat intel·lectual, la mesura del capital intel·lectual, les ajudes tecnològiques, els canvis culturals i les noves formes d'organització del treball.

3.4.7 Models de gestió del coneixement

43 Ferrer Arnedo C. Diseño de una dirección de enfermería de Atención Primaria. Rev Adm Sanit. 2005; 3(1): 177-92.

44 Muñoz-Seca B, Riverola J. Gestión del conocimiento. Biblioteca IESE de gestión de Empresas. Barcelona: Ed.Folio: 1997

45 Prieto Pastor IM. Sinopsis de la tesis propuesta acerca de la gestión del conocimiento en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: un modelo integrador. Universidad de Valladolid. Año 2003. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00307ISAB0.pdf> [citado 6 de Junio de 2009].

46 Prieto Pastor IM. Sinopsis de la tesis propuesta acerca de la gestión del conocimiento en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: un modelo integrador. Universidad de Valladolid. Año 2003. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00307ISAB0.pdf> [citado 6 de Junio de 2009].

47 García-Tapiál Arregui, J. La importancia estratégica de la gestión del conocimiento. Disponible en:

<http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?id=86&colaborador=jgtapiál> [citado 6 de Junio de 2009].

48 Aquesta distinció, però, va ser introduïda per primer cop pel filòsof Michael Polanyi (Polanyi 1962).

Per descriure els diferents models de coneixement m'he basat en la classificació que varen fer MacAdam i MacCredy (1999)⁴⁹, la qual crec que representa la base més sòlida i important degut a la quantitat significativa d'investigacions que han agafat com a referència per fer aquestes definicions. Relació dels models:

. *Model categòrics del coneixement.* Aquest grup es contempen els models amb la característica principal que resideix en exposar a la gestió del coneixement sota un enfocament essencialment conceptual i teòric.

. *Model capital intel·lectual.* Assumeix com el capital intel·lectual pot ser separat dins d'elements humans, del client, del procés i del desenvolupament, els quals es troben continguts dins de les principals categories: El capital humà i l'estructura /organitzacional.

. *Models socialment construïts.* Assumeixen una definició i visió més àmplia del coneixement. Aquests models es troben intrínsecament vinculats als processos socials i l'aprenentatge organitzacional.

Un altra taxonomia trobada és la que proposa Rodríguez (2006)⁵⁰:

. *Magatzem, accés i transferència del coneixement.* En aquest tipus de models freqüentment no es diferencia el coneixement, la informació i les dades; es considera al coneixement com un ens independent entre les persones que el generen o el fan servir.

Aquests models es centren en la creació de metodologies, estratègies i tècniques que ens permetran magatzemar el coneixement i facilitar així al seu accés per realitzar la transferència entre els membres de l'organització. Els principals tipus de magatzematge de coneixement són: extern, intern estructurat i intern informal.

. *Sociocultural.* Es basa en l'impuls d'una cultura organitzacional que promou la generació de processos de gestió del coneixement. Aquests models promouen canvis d'actitud, la confiança, la creativitat i la consciència del valor del coneixement entre els membres d'una organització, motivant així la col·laboració i comunicació.

. *Tecnològics.* Estan enfocats al desenvolupament i us de sistemes informàtics (Intranet, sistemes experts i d'informació, Internet, portals col·laboradors, etc.), així com a eines tecnològiques per la gestió del coneixement.

Un altre que s'ha analitzat és la desenvolupada per Kakabadse i Kouzmin (2003)⁵¹, a on proposen aquests models:

. *Models filosòfics de gestió del coneixement.* Aquests es troben relacionats amb l'epistemologia o la constitució del propi coneixement. Aquests models tracten d'explicar com és possible obtenir la informació a partir de la realitat social i organitzacional, el qual es basen en:

Objectius (valors, abstracció i pensament), El tipus (conceptes i objectes preposicionals), La font de coneixement (percepció, memòria i raó).

També tracta d'explicar les relacions que s'estableixen entre el coneixement, la incertesa, la justificació, la casualitat, el dubte i la revocació.

. *Models cognoscitius de gestió del coneixement.* Relacionats amb la ciència positiva i representen mecanismes per l'enteniment de les relacions causa-efecte. Bàsicament es troben en les indústries basades en el coneixement (com a producte bàsic del comerç). En l'economia del coneixement les indústries que es basen en ell, generen valor pel seu ús i la retroalimentació amb altres formes de coneixement per la solució de problemes i la satisfacció de necessitats.

. *Models de xarxa de gestió del coneixement.* Es centren en l'adquisició, intercanvi i transferència del coneixement com aspectes fonamentals per l'aprenentatge organitzacional, el que ens permet escollir i adoptar noves pràctiques quan es considerin pertinents.

En aquest grup de models s'expressa la concepció del coneixement a partir de les xarxes d'actors que participen en la seva socialització i que influeix en les accions que es porten a terme. Els actors han de ser capaços d'aprofitar les xarxes externes de coneixement i l'adquisició de les noves idees en benefici de l'organització. En aquests models es centren en aspectes com la vinculació entre individus i grups d'interès per facilitar l'intercanvi del coneixement.

. *Models de comunitat de pràctica de gestió del coneixement.* Probablement són els més antics. La seva base es troba constituïda des de la perspectiva sociològica i històrica. En ells s'argumenta

49 MCADAM, R.; MCCREEDY, S. (1999). A critical review of Knowledge management models. The Learning Organization, 6(3):91-100.

50 Rodríguez Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: Una aproximación teórica. Educar, 37:25-39

51 KAKABADSE, N.; KAKADSE, A.; KOUZMIN, A. (2003). Reviewing the Knowledge management literature: Towards a taxonomy. Journal of Knowledge Management, 7(4):75-91

com el coneixement intrínsec constitueix una propietat comú entre el grup de treball i que aquest coneixement té fonament en el pensament que circula dins de la comunitat, es a dir no existeix una base universal pel coneixement. Aquests models poden ser implementats en les activitats laborals, les professionals etc..

La comunitat es desenvolupa al llarg del temps mitjançant el treball conjunt dels membres per la solució de problemes. Finalment l'experiència dels membres de la comunitat de pràctica es un factor que juga un paper fonamental pel seu correcte desenvolupament, degut a que el model assumeix que el coneixement és un element intrínsec de la pràctica.

. *Models quàntics de gestió del coneixement.* El seu fonament es troba donat segons una perspectiva quàntica, la qual es basa en treballs de física quàntica, tecnologia emergent quàntica i econòmica. Per exemple el model EFQM (Model de la Fundació Europea per a la Gestió de Qualitat). Aquest model pretén assolir la millora de les organitzacions i es basen en la filosofia de la qualitat total i presenten una interrelació entre els criteris que els constitueixen a on tenen inclòs un sistema d'avaluació i emfatitzen molt en que el resultat final és assolir una organització més efectiva i eficient, que s'ajusti a les necessitats dels clients i de la comunitat. També donen una especial atenció a la mesura de la millora de l'efectivitat així com els processos que hi contribueixen.

Aquests models guarden una ampla dependència amb la computació quàntica i assumeixen que la major part del treball intel·lectual pot desenvolupar-se per eines basades en tecnologies de la informació, el qual facilita altres escenaris simultanis i virtuals per la presa de decisions en la construcció del futur desitjat. Són models integrador i interactiu d'operacions en tots els nivells de l'organització que ajuden a solucionar problemes complexos, conflictius, de tal forma que beneficia a les organitzacions i els interessats en general.

Un altre taxonomia, son els models holístics del coneixement. Aquests models de gestió del coneixement estan orientats segons la proposta per MacAdam i MacCreedy; Rodríguez; i Kakabadse, etc. Dins podem trobar:

. *Models conceptuals, teòrics i filosòfics de gestió del coneixement.* Es caracteritzen per descriure i analitzar els models de gestió del coneixement sota l'enfoc teòric i conceptual fonamentalment. De manera addicional, aquest grup de models s'identifiquen per considerar la veten filosòfica en la seva concepció, degut als anàlisis i explicacions que ens proporciona al tractar de treballar la gènesis, constitució i actuació del coneixement a partir de diferents fonts i tipus d'informació i coneixement, mecanismes de transferència, formes de conversió i característiques ontològiques del coneixement.

. *Models cognoscitius i de capital intel·lectual de gestió del coneixement.* Aquest grup de models tracta d'explicar els mecanismes causals que permeten optimitzar l'us del coneixement mitjançant una relació causa-efecte. L'aplicació d'aquest tipus de models es troba dirigida a les indústries i organitzacions que utilitzen com a base el coneixement per generar valor a través de l'us que fan servir aquests, mitjançant la retroalimentació per la solució de problemes i la satisfacció del client. Aquí el capital intel·lectual d'una organització pot estar format per recursos humans, processos, infraestructura, clients i proveïdors entre altres.

. *Models de xarxes socials i de treball de gestió del coneixement.* Trobem models que pretenen explicar com s'adquireix, transfereix, intercanvia i genera coneixement agafant com a base els processos socials i l'aprenentatge organitzacional. Aquí podem incloure les comunitats de pràctica, les xarxes de coneixement, entre altres. Un aspecte important és la socialització del coneixement, a partir del qual és possible aprofitar les xarxes del coneixement, les quals promouen la vinculació i l'intercanvi del coneixement, el qual finalment beneficia a organitzacions o societats, en les quals es promouen la confiança i consciència del calor del coneixement entre els seus actors.

En el cas de les comunitats de pràctica, aquestes representen models de tipus operatiu més que explicatius; aquests models es troben referits a una xarxa de treball entre individus o grups que comparteixen àrees de treball i interessos comuns, a on el coneixement és un be compartit i la participació, l'experiència, el compromís i el consens sobre els temes d'interès juguen un paper estratègic; el que permet l'acord sobre les millors pràctiques en determinades activitats, convertint-se així amb eines útils per la solució de problemes.

. *Models científics i tecnològics de gestió del coneixement.* Aquests models poden ser analitzats

des de dues perspectives. La primera compren models quina finalitat és la gestió de la innovació tecnològica i el seu propòsit és promoure la investigació i el desenvolupament de les organitzacions públiques o privades. La segona compren models que fan l'ús de les TIC com una forma per optimitzar i facilitar l'ús i aplicació del coneixement.

Model proposat per Nonaka i Takeuchi (1999).

El coneixement TÀCIT, aquest no està formalitzat, i es troba a nivell individual en la ment de les persones i en les seves habilitats. És aquell que és difícil de codificar, formalitzar i expressar en forma de documents (coneixement representat).

En aquest cas podríem parlar d'habilitats personals, destresa, creativitat, etc., que tothom posseeix. El coneixement tàcit d'un individu conforma l'individu en si, per la qual cosa podem dir que les organitzacions posseeixen coneixement tàcit emmagatzemat en els seus integrants.

El Coneixement EXPLÍCIT, és tot aquell coneixement formalitzat, i es troba a les organitzacions en forma de documents, bases de dades, procediments, rutines, processos, etc. Aquest tipus de coneixement, és aquell fàcilment codificable i compartible entre les persones en forma de dades que contenen informació.

De fet, una gran part del procés educatiu es basa en la transmissió de coneixement formalitzat de professor a alumne a través de materials docents, llibres, articles, etc. Tota organització posseeix grans quantitats de coneixement explícit en forma de documents, manuals, procediments estandarditzats, guies, etc.

Aquesta distinció entre coneixement tàcit i coneixement explícit mai no pot ser entesa en termes absoluts, ja que, en major o menor mesura, qualsevol coneixement és compost per una part tàcita i una part explícita. Sí que podem afirmar de forma taxativa, però, que existeix una gran diferència entre posar en pràctica certa habilitat humana i conèixer les regles que regeixen aquesta activitat

Diferències entre coneixement Tàcit i Explícit.

El coneixement tàcit no és formalitzat, mentre que el coneixement explícit sí. El coneixement tàcit és a nivell individual, i dins del coneixement tàcit trobaríem: les converses, aprenentatges i la internalització del coneixement, mentre que en el coneixement explícit trobaríem la codificació, la reutilització i combinació.

El coneixement tàcit és difícil d'estructurar i transmetre mentre que el coneixement explícit és fàcil d'estructurar i transmetre. Cap de tots dos són coneixements regularitzats per una titulació oficial.

Similituds. El coneixement tàcit també es pot transmetre alguna vegada amb les tècniques de gestió documental, per exemple a través de les bases de dades d'experts. Els dos formen part per la gestió del coneixement. Volen transmetre coneixement.

Pas d'un coneixement a l'altre:

De tàcit a tàcit. Es produeix a través de processos de socialització, és a dir, a través de l'adquisició de coneixements i informació mitjançant la interacció directa amb el món exterior: amb altres persones, amb altres cultures, etc. L'aprenentatge de la llengua materna per part dels infants en seria un exemple.

De tàcit a explícit. Es produeix a través d'un procés d'exteriorització o de representació del coneixement, per norma general en llenguatge codificat. És fàcilment explicitable en un document. La redacció d'un manual de funcionament d'un determinat programa informàtic per part d'un expert seria un exemple d'aquest procés.

D'explícit a explícit. Procés també anomenat de combinació. Com el nom mateix indica, s'hi combinen diferents formes de coneixement explícit mitjançant documents o bases de dades. El resultat donat per una base de dades, un cop introduïda una equació de cerca, en seria un exemple.

D'explícit a tàcit. És el procés d'interiorització del coneixement representat (en forma de documents), i consisteix en la incorporació i consolidació de nou coneixement per part d'un individu, fins el punt de deixar de ser-ne conscient. Una part important dels processos d'autoaprenentatge, a través de la lectura de monografies, manuals, articles, etc., per part d'un individu, es produeix mitjançant aquest procés.

Model de Boisot (1987).

Max Boisot (1998), proposa en el seu llibre Knowledge Assets, Securing Competitive Advantage in

the Information Economy, un espai en tres dimensions (en lloc de dos), per conceptualitzar els processos dinàmics del coneixement. L'avantatge de la proposta de Boisot és que incorpora els recents avenços en la física dels processos caòtics i les lleis de la termodinàmica. Es tracta, sense cap dubte, d'un espai que permet ubicar molt d'allò que sabem sobre les organitzacions.

A les dues variables originals (codificació i difusió), Boisot afegeix una tercera, l'abstracció. Així mentre la codificació permet assignar els fenòmens a categories predefinides, l'abstracció permet reduir el número d'aquestes categories per agafar una gama més alta de fenòmens de forma simultània.

Exposa la relació entre el coneixement codificat i no codificat en relació amb el coneixement difós i no difós de l'organització, vist com una construcció gradual del procés de socialització portat a terme mitjançant els clients i la institució. Boisot fa servir el terme codificat per referir-se al coneixement que està preparat per fer la transmissió. El terme no codificat es refereix al coneixement que no està preparat per la transmissió. El terme difós es refereix al coneixement que està preparat per compartit-se, en quant al terme no difós Boisot es refereix a tot el coneixement no que està preparat per compartir-se.

El coneixement té un valor segons els patrons de l'economia neoclàssica en funció del mercat, es a dir, val el que els compradors estan disposat a pagar pe ell. Des de el punt de vista, el coneixement com a valor màxim, seria aquell que fàcilment és consumible (això és, codificat i articulat) i no difós (això seria escàs).

Bàsicament aquest model està referit a la transmissió i compartiment de coneixement sense generar bases per la seva instal·lació i execució dins d'organitzacions. És més un model semblant al Nonaka que bàsicament es refereixen a situacions de coneixement social o de la societat en general. (Mcadam, Creedy, 1999).

Codificado	Conocimiento Propietario	Conocimiento Público
No codificado	Conocimiento Personal	Conocimiento del Sentido Común
	No difundido	Difundido

Figura 3. Tipología del conocimiento (Boisot, 1995)

Model Demerest.

El model Demerest (1997), té com a finalitat principal emfatitzar la construcció del coneixement des de l'interior de l'organització. Aquesta construcció no es limita a les aportacions científiques que poden fomentar la creació de les bases del coneixement, sinó també inclou la construcció del coneixement partint de les bases socials que existeixen en l'interior de l'organització. Aquest model assumeix que la construcció dels ciments per l'administració del coneixement en una organització s'inicia dins de la mateixa, no tant sols dels programes explícits sinó mitjançant la interacció de l'intercanvi social que existeix a l'organització. (Mcadam, Creedy, 1999). En el cas Demerest consta de quatre elements, aquests són:

1. Construcció del coneixement. Aquest procés s'inicia dins de l'organització, però la seva construcció no es limita a les aportacions que es generen en el seu interior sinó que també participen les aportacions que es donen per part de la influència social. (Mcadam Rodney, Mecreedy Sandra 1999).

2. Disseminació del coneixement. Aquest és el segon pas per l'aplicació del coneixement en una organització, ja que en aquest apartat el coneixement és distribuït a la majoria de l'organització, de manera ràpida, precisa generant una acció pel coneixement més profunda. (Mcadam Rodney, Mecreedy Sandra 1999).

3. Utilitat. L'us del coneixement es limita únicament a l'organització i no inclou els elements que interactuen amb aquesta, però són un complement de la transferència del coneixement. (Mcadam Rodney, Mecreedy Sandra 1999).

4. Estructura del coneixement. És el procés de disseminació al que està exposat el coneixement mitjançant l'organització i el seu ambient. Es a dir, li dona cos al coneixement expert de l'organització per després distribuir-lo a tos els demás elements de l'organització, això mitjançant la identificació dels millors nivells de capacitació per mitjà de l'anàlisi dels recursos amb els que es

compten a l'empresa. (Mcadam Rodney, Mecreedy Sandra 1999).

Model Von Krogh i Ross (1994).

L'organització com un repte epistemològic a la gestió de coneixement per la competitivitat. Aquí ens indica que cal comprendre com els individus, els grups i organitzacions l'utilitzen. El reconeixement i el capital intel·lectual són generadors de valor i han establert una nova gamma de concepte que apunten a les teories i pràctiques de la Direcció.

En tota època i en tot temps passat, present i futur, les societats humanes han hagut de donar resposta a tres funcions bàsiques de subsistència: la producció, la distribució i el consum. Cadascuna d'aquestes tres funcions ha estat la manera prevalent que caracteritza i ha caracteritzat les societats humanes.

De fet, l'existència d'aquestes tres funcions permet inferir que l'organització sempre ha estat un concepte que ha estat implícit en el teixit humà. No obstant això, l'evolució de les societats humanes ha portat a la construcció d'un teixit social cada vegada més complex, cosa que ha implicat que aquestes tres funcions naturals de la societat, han estat teixides i lligades a artefactes socials com el comerç, els diners que interactuen en el que Polanyi anomena "el mercat formats preus", i el que entenem com una economia de mercat.

La racionalitat econòmica des de la perspectiva de la funció de producció porta a l'home a comprendre el poder del coneixement i la seva influència en una economia de mercat. D'aquesta manera en el marc del coneixement es dona origen al concepte de la ciència, la tecnologia i la innovació. Es a dir aquests últims es consideren productes d'una racionalitat econòmica i es reflecteix en l'organització productiva, que imprimeix el seu èmfasi en el control del capital físic (i tots els processos de transformació) com a font de riquesa, sense això en la mesura que la ciència i tot el seu cos de coneixements avancen traduint-se en tecnologies, aquestes permeten el desenvolupament d'innovacions que donen un major significat i valor econòmic que el mateix capital físic, sorgint la idea, que enfront del capital físic, és més important sostenir l'avantatge competitiu que dona el capital intel·lectual.

El capital i el coneixement són de gran importància per al creixement i desenvolupament d'una organització, tenint en compte factors fonamentals com la innovació, tecnologia i molts altres més que portaran a les empreses a un èxit segur, prenent així les millors decisions a l'hora de solucionar els problemes i inconvenients sorgits.

Finalment Ross i Von deixen clar la importància del coneixement en una empresa, ja que aquest ens ajudarà a establir aquelles estratègies de competir davant d'altres companyies. Resumeixen els elements implícits dins de la dimensió de la epistemologia organitzacional, els quals poden ser considerats com un model de tipus conceptual i filosòfic degut a l'anàlisi de la epistemologia organitzacional que els autors porten a terme.

Així es parteix del concepte d'autopoiesis inicialment proposat i desenvolupat per Maturan i Varela (1980), com un isomorfisme d'utilitat que pot ser traslladat cap la signatura. Aquesta teoria explica com un organisme que ja continua amb el procés de creació de coneixement finalitza amb la seva vida i com gràcies a l'autopoiesis el coneixement aconsegueix ser creat i recreat a través de temps. A partir d'aquest principi Von Krogh i Roos (1994), tracten de contestar com les organitzacions aconsegueixen garantir que el procés d'autopoiesis es porta a terme i continuï. L'anàlisi de dit procés revela que són necessàries dues condicions perquè el coneixement es mantingui i regeneri a l'organització mitjançant el temps.

Model de Wiig (1993), descrit per Dalkir 82005)⁵².

Es caracteritza pels diferents nivells d'internalització del coneixement entre els diferents actors que els tenen. Aquests nivells van des de el nivell de "novato" fins el de mestre.

Wiig, defineix tres formes de coneixement; públic, exportat compartit i personal, els quals defineix de la següent manera:

Coneixement Públic, es refereix al coneixement explícit, que s'ensenya, compartit de manera habitual; generalment disponible sota el domini públic (ex: llibres, revistes, protocols, etc.)

Coneixement Expert Compartit, és el coneixement exclusivament pels treballadors del coneixement. Es comparteix dins d'una ambient laboral o es troba immers dins de la tecnologia. La

⁵² WIIG, K. (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge.* Arlington, TX: Schema Press.

seva transmissió generalment es porta a terme a través de representacions i/o llenguatges especialitzats (ex. Comunitats de pràctica que permeten identificar i aplicar les millors pràctiques d'individus i organitzacions).

Coneixement Personal, és la forma més accessible de coneixement, però la més freqüent i completa. Es caracteritza per tenir major quantitat de coneixement tàcit que explícit, i que es fa servir de manera inconscient dins de les activitats laborals i quotidianes.

Existeixen quatre tipus més que Wiig descriu com a base pel desenvolupament del seu model:

Coneixement Efectiu, relacionat amb les dades i causes causals, mesures i lectures que el seu contingut pot ser observat i comprovat.

Coneixement Conceptual, involucra sistemes, conceptes i perspectives.

Coneixement Excepcional, destaquem els judicis, les hipòtesis, i les especulacions que són sustentades per experts (ex: intuïció, les preferències, la heurística en la presa de decisions).

Coneixement Metodològic: es basa en el raonament, les estratègies, els mètodes per la presa de decisions, entre altres (ex: aprenentatge amb la base en l'experiència (proba error) i els pronòstics) (Dalkir, 2005).

Models cognoscitius i de capital intel·lectual de gestió del coneixement

Model Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996), és una eina important pels administradors, perquè permet vincular accions a curt termini amb els objectius estratègics de l'empresa a llarg termini. El model es troba dividit en quatre processos d'administració:

1. Traducció de la visió.
2. Comunicació i vinculació.
3. Pla de negocis.
4. Retroalimentació i aprenentatge (des de la perspectiva dels clients, processos interns de l'activitat o negoci, l'aprenentatge i el creixement).. Aquests processos ens permet que l'organització guardi un balanç adequat contribuint amb l'assoliment equilibrada dels seus objectius.

Model Capital Intel·lectual de Gestió del Coneixement : Skandia Navigator (Edvinsson, 1997). Kermally (2002). Està considerat com una eina útil per mesurar i avaluar capital intel·lectual d'una organització i com un mecanisme que estimuli el creixement dels negocis i la generació d'innovacions. Aquest model divideix el capital intel·lectual en dues parts: Capital humà i staff. Capital estructural (cartera de clients, sistemes tecnològics d'informació, processos i capital intel·lectual. Aquestes dues parts són mesurades amb base a la situació actual dins de l'organització i el seu creixement futur per poder complir amb els objectius estratègics de l'organització.

Model Gamble i Blackwell (2004).

Està fonamentat sota tres principals àrees:

1. Coneixement de les necessitats dels clients.
2. Els processos.
3. El cos del coneixement. En la primera d'aquestes àrees remarca la importància de la participació de cada membre de l'organització mitjançant el seu treball i la seva contribució per satisfer les necessitats dels clients. En l'àrea dels processos de l'organització assenyala l'obligació de cada un dels membres d'entendre com el seu treball es relaciona amb el treball d'altres actors. En la fase del cos del coneixement representa l'entendiment Coneixement de les necessitats dels clients que tenen els membres d'aquesta organització sobre els graus de variació del coneixement que existeixen sobre un tema, pel qual es requereix tenir un coneixement ampli i profund sobre les relacions i el significat d'aquestes a l'interior de l'empresa, així com també les relacions existents amb l'ambient, el que permet respondre amb eficàcia als canvis de l'entorn comercial. Un principi important d'aquest model de gestió és el paper que juga la gestió del coneixement en la generació de valor en els negocis a través de la productivitat, la millora en el servei i la innovació.

Model de Gestió del Coneixement KMAT.

És una eina de gestió del coneixement (De Jager, 1999). És un model que proposa diferents formes que possibiliten la generació i el desenvolupament del coneixement organitzacional mitjançant el procés de gestió del coneixement.

L'eina consta de cinc seccions (direcció, tecnologia, cultura, mesura i procés). Les quals aconseguen ser posades en marxa a través d'una sèrie de pràctiques:

a) pràctiques de direcció que comprenen aplicacions de l'estratègia i la definició del negoci, també de fer servir els actius del coneixement per part de l'organització, el que permet enfortir les seves pròpies capacitats bàsiques.

Les pràctiques corresponents a la secció de tecnologia es centren en les facilitats i l'equipament que l'organització dona als seus membres per establir comunicació entre ells i amb els altres membres de l'organització, així com els sistemes utilitzats en la recollida, magatzematge i disseminació de la informació.

La secció de pràctiques de cultura promouen l'aprenentatge i la innovació, el que es possible gràcies a l'estímul que es dona al treballador/a per construir el coneixement organitzacional amb base l'augment del valor per al client.

Les pràctiques corresponents a la secció de mesura estan destinades a conèixer com l'organització quantifica el seu capital intel·lectual i com s'assignen els recursos per estimular la generació i desenvolupament d'aquest coneixement.

Les pràctiques corresponents al procés contempnen aquelles accions realitzades per part de l'organització per la identificació de la informació necessària, les seves formes d'identificació, recollida, adaptació i difusió mitjançant l'organització.

Model d'organització intel·ligent : Choo (1998).

Es descriu un model de gestió del coneixement que també pot ser considerat dins de la categoria de models cognoscitius i de capital intel·lectual (Dalkir, 2005). En aquest model ressalta el sentit comú, la creació del coneixement i la presa de decisions com a les seves bases. Aquest model es centra en la selecció i incorporació d'elements d'informació dins de les accions de l'organització, això és possible gràcies a la concentració i assimilació de la informació provinent de l'entorn.

En totes les etapes existeix un estímul extern. Les prioritats de l'organització són identificades i utilitzades per depurar la informació. Un altre punt important és que els individus construeixen interpretacions comuns d'intercanvi i la negociació de la informació que aconseguen ser combinades amb les experiències prèvies.

Model ICAS. Sistema Adaptatiu complexe i Intel·ligent: Bennet i Bennet, 2004).

Són subsistemes que es combinen, interactuen i es desenvolupen. Això porta a l'organització a generar capacitats d'un organisme més avançat, tecnològicament intel·ligent i socialment adaptat, compostat per una gran quantitat de components auto organitzats i amb la finalitat de maximitzar les seves pròpies fites específiques, així com funcionar l'acord a les diferents regles d'operació i del propi context amb base en les relacions amb els altres components del sistema i de l'entorn.

El procés d'aquest model es troba enfocat a l'enteniment i la creació de noves idees, la solució de problemes, la presa de decisions i l'emprenedoria d'accions amb la finalitat d'aconseguir els resultats planificats. Aquest model es centra amb el coneixement individual del treballador/a, es a dir, la seva competència, la seva capacitat, el seu aprenentatge, entre altres. Aquests actius de coneixement poden ser aprofitats mitjançant diferents xarxes de treball, com són les comunitats de pràctica que posen a la disposició el coneixement, l'experiència i l'enteniment pels actors que conformen la comunitat.

Aquest model assenyala vuit característiques emergents per la supervivència i èxit de l'organització: Intel·ligència organitzacional. Propòsit compartit. Selectivitat. Complexitat òptima. Límits permeables. Centricitat del coneixement. Flux del coneixement. Multidimensionalitat.

Aquestes són generades a partir d'interaccions no linears, interaccions sinèrgiques i de sistemes d'auto organització. Aquest model és de naturalesa vincul adores i holística, el que li permet a l'organització adaptar-se a canvis inesperats de l'entorn transaccional.

La intel·ligència organitzacional, la qual es centra en la capacitat de l'organització per innovar, adquirir coneixement i aplicar-lo en entorns rellevants. Aquesta intel·ligència és la capacitat amb la que compta l'organització per percebre, interpretar i respondre l'ambient per complir les fites de l'organització i la satisfacció de les seves inversions i inversionistes.

Respecte a la unitat i el propòsit compartit, fa referència a la capacitat de l'organització per integrar i mobilitzar els recursos mitjançant d'una comunicació continua. La complexitat òptima és el correcte equilibri entre la complexitat interna de l'organització i el seu entorn, sense deixar de considerar els objectius i identitat propis de l'empresa.

El procés de la selectivitat consisteix en depurar tota la informació que l'organització obté de

l'entorn. Per obtenir bons resultats en aquesta etapa del model, es necessita tenir un ampli coneixement de l'organització, del coneixement específic dels clients i un profund enteniment dels objectius estratègics de l'organització.

La centricitat del coneixement es refereix a la suma d'informació rellevant i útil per l'organització, així com la col·laboració i l'alineació estratègica, sent una part transcendental la creació de límits permeables per permetre el correcte flux de coneixement que ens permeti fomentar les connexions entre els diferents subsistemes i el manteniment d'una unitat que doni coherència a la intel·ligència organitzacional.

La flexibilitat, presenta la multidimensionalitat. Aquesta permet als treballadors/es del coneixement generar competències, perspectives i la capacitat cognoscitiva per abordar diferents temes d'interès, així com de crear diferents alternatives de solució cap els problemes que afronta l'organització (Dalkir, 2005).

Models de xarxes socials i de treball de gestió del coneixement.

Model integral de les societats del coneixement (SC) (Ruiz & Martínez, 2007).

Explica la dinàmica que té el conèixer dins d'una societat del coneixement, fa referència a la informació, el coneixement i la innovació mitjançant de la retroalimentació continua. Aquesta promou la construcció de societats basades en el coneixement, a on l'experiència adquirida en diferents sectors es transmet, es renova, s'utilitza i es transfereix mitjançant els fluxos interdependents i multidireccionals, dins de les següents dimensions:

La informació com a base i els mecanismes que faciliten al seu accés. La sistematització dels capital intel·lectual (capital humà, relacional i organitzacional). La generació d'innovacions enfocades al bé social i a l'augment de la competitivitat. La capacitat de resposta que té un país per la solució de problemes de forma integral.

Model de triple hèlix: ETZKOWITZ, H. (2003).

A partir d'un isomorfisme derivat del model d'ADN. Aquestes hèlix, pretenen explicar les relacions que es donen entre la universitat, l'empresa i el govern per millorar les condicions en les quals es genera innovació dins d'una societat basada en el coneixement. En el model indústria, és el lloc a on es porta a terme la producció i la tecnologia, i el govern és el promotor de les relacions contractuals que comporten a la generació de la vinculació entre els demés actors.

Model causal d'interacció entre la comunitat i l'individu. Millen i Fontaine (2003).

És un model causal d'interacció entre la comunitat, l'individu i descriu els beneficis que es poden esperar de la interacció per l'organització. Expliquen el model a partir de l'estudi de comunitats que han demostrat un augment en la participació dels seus integrants, la qual cosa es troba relacionada amb un major ús dels recursos de l'organització (documents, presentacions i eines), i al mateix temps la participació i ús d'aquests recursos ajuden a generar un major nombre de procediments nous (processos, documents, etc), que incrementen els recursos comuns de la comunitat.

A partir de la interacció entre els actors i la coordinació d'activitats, és l'augment de recerca d'altres activitats de treball, l'increment en la satisfacció d'aquest i les habilitats dels actors en ell. Aquesta satisfacció i l'increment del "Know how" a l'interior de l'organització, donen beneficis organitzacionals que es reflecteixen en l'increment de les vendes, la disminució en el canvi de treballadors i del treball improductiu, així com l'estalvi de temps. Tots aquests beneficis ajuden a millorar de manera global l'eficàcia organitzacional.

Models científics i tecnològics de gestió del coneixement.

Model per promoure la innovació tecnològica. COTEC (1999).

Investigació i desenvolupament dins de l'empresa. Estableix cinc elements claus que permeten promoure aquest procés d'innovació:

Vigilar: Explorar i buscar a l'interior i exterior de l'organització oportunitats de la innovació mitjançant la recerca de necessitats de clients actuals i futurs, oportunitats d'I+D susceptibles de ser comercialitzades, i l'adaptació a l'entorn, els competidors i la legislació.

Focalitzar: Seleccionar i recolzar en forma estratègica aquells elements que promouen la innovació mitjançant les línies que potenciar els avantatges competitius.

Capacitar-se: Adquisició de tot el coneixement necessari (tènic i adjacent) per fer que la tecnologia desenvolupada per l'empresa, o aquella transferida, funcioni i sigui portada adequadament.

Implantar: posar en operació i innovació agafant com a base la idea inicial i les diferents fases de

la I+D fins el seu llançament final com a producte o servei pel mercat, o com un nou procés per l'organització.

Aprendre: Implica reflexionar sobre elements previs, èxits i fracassos de l'organització que permetran captar coneixement generat mitjançant de les experiències.

Model Guerra (2005). Exposa com els models lineals de gestió de la innovació tecnològica resulten un apropament massa simplistes i allunyat de la realitat que comporta el procés d'innovació, a on intervenen la ciència, la tecnologia i el mercat. En aquest sentit l'autor descriu el model de (Rothwell i Zeguel) com una representació més propera al procés d'innovació tecnològica degut a que presenta una seqüència lògica, no necessàriament continua, que pot ser dividida en sèries funcionals diferents però amb etapes interdependents i interactives.

Model espiral de TIC. PÉREZ, D.; DRESSLER, M. (2007).

Utilitzen les tecnologies per consensuar una gestió del coneixement més eficient i eficaç, per això mostra una classificació de les TIC amb base en els possibles processos de gestió del coneixement que poden ser aplicats. També explica com les TIC signifiquen un component actiu que contribueix a agilitzar i recolzar la gestió del coneixement per la creació d'ambients propicis que afavoreixin l'ús i aplicació del coneixement, a on el factor humà representa l'actor principal en els processos de gestió de coneixement.

Les característiques són: L'ús de les TIC promouen positivament els processos de gestió del coneixement. L'ús i combinació de les TIC ajuda a contrarestar dificultats que es generen els processos de gestió del coneixement. Els recursos humans que es fan servir i es troben capacitats en TIC afavoreixen els processos de gestió de coneixement.

Models holístics de gestió del coneixement

Model de gestió de coneixement modificada de Demerest, portada a terme per MacAdam i MacCreedy (1999).

Dins dels elements prioritaris trobem el paradigma social i científic com a fonament per la construcció del coneixement, processos social i aprenentatge organitzacional. Aquesta versió té un enfocament més clara sobre la part científica del coneixement i un enfocament orientat als negocis. La seva classificació resulta confusa i ambigua, ja que no defineix amb claredat el principal enfocament del model.

Model Strelnet (The Structural Relationship Network).

Té fortes característiques de xarxes socials i de treball, científics i tecnològics. Aquest model representa una proposta pel desenvolupament d'una economia industrial en un entorn ocupat per petites empreses, en un espai metropolità, que promou el desenvolupament competitiu mitjançant l'anàlisi i clusterització dels sectors i regions, així com l'establiment de xarxes entre els diferents actors participants que promouen la competitivitat i els processos d'innovació de les empreses.

Aquest model es basa en tres principis: Ens coordinador (EC). Una institució que promogui el canvi territorial. La matriu estructural de relacions (MER), una eina dirigida a mesura la quantitat i qualitat dels vincles dins del clúster. El clúster del coneixement territorial; una eina que pot augmentar la competitivitat del clúster mitjançant de la facilitació d'informació privilegiada i de qualitat de tots els actors del clúster per garantir el desenvolupament continu (Expósito et al., 2007).

Aportacions sobre Investigació de la Gestió del coneixement i la informació en les organitzacions.

Definició d'Agustí Canals ⁶⁹.

Es poden gestionar els recursos, és a dir, el capital, la força de treball o fins i tot la informació (alguns dirien que només les dades), però no pas el coneixement. Però quan cal posar nom als conceptes nous, el llenguatge ha de recórrer a mecanismes com ara la metàfora o la metonímia que no responen necessàriament a criteris de lògica racional. És possible explicar el nom "gestió del coneixement" de dues maneres, a través del que (Lakoff, 1987) anomena model metonímic i model metafòric:

Model metonímic. A on es parla de "gestió del coneixement" perquè es trasllada el terme "coneixement" de la seva funció com a significant del que s'entén tradicionalment per coneixement a un altre element que és conseqüència d'aquest coneixement: el que anomenem actius de coneixement.

Els actius de coneixement són fruit de la producció dels homes amb el seu coneixement i, al seu

⁶⁹ Quo vadis, KM? La complexitat com a nou paradigma per a la gestió del coneixement, pàgina 5

torn, poden donar lloc a la creació de més coneixement. Poden anar des del coneixement representat en bases de dades o documents fins a les capacitats de cada individu integrant de l'organització, sense oblidar les diferents rutines o els processos necessaris per a la realització de les diverses tasques. Es pot assimilar la gestió d'aquests actius de coneixement amb la gestió del coneixement.

Model metafòric: A través d'un mecanisme metafòric, es traslladen qualitats de sistemes orgànics racionals, de fet humans, a un altre sistema: l'organització. De fet, s'han utilitzat en la literatura de la gestió una gran quantitat de metàfores per a representar l'organització (Morgan, 1997). I la metàfora de l'organització com a organisme viu és una de les més utilitzades darrerament, combinada amb la d'ecosistema com a interrelació d'organismes, en contraposició a la d'organització com a màquina, més pròpia de l'economia industrial. Així, es fa una extensió del terme "coneixement" dels humans a les organitzacions. El coneixement de les organitzacions, aleshores, és més que la suma dels coneixements dels seus integrants, ja que també cal incloure-hi el coneixement representat en els seus documents de tot tipus o el que està imbuït en els seus procediments o en el seus sistemes.

La idea fonamental de les teories de la complexitat consisteix a considerar alguns sistemes, tant naturals com socials, com a sistemes complexos formats per agents individuals que interaccionen (Waldrop, 1992; Mainzer, 1994; Gell-Mann, 1994; Gell-Mann, 1995; Kauffman, 1995; Nicolis i Prigogine, 1989). En la dinàmica d'aquests sistemes es produeixen interaccions de caràcter no lineal que fan que no es puguin tractar de la mateixa manera que els sistemes simples. Aquestes interaccions donen lloc a la característica fonamental dels sistemes complexos: l'emergència de patrons de comportament a escala superior que no es poden predir a partir de les interaccions entre els agents individuals.

Els sistemes socials es poden considerar sistemes complexos (Gell-Mann, 1994; Mainzer, 1994). Així, la teoria de la complexitat ens permet, en l'anàlisi dels sistemes socials, combinar el tractament dels agents des d'un punt de vista individual amb la visió holística de conjunt que cal per a entendre els fenòmens emergents a escala global.

D'altra banda, les regles que expliquen l'actuació dels agents a escala micro donen lloc a la comprensió a escala macro. Així, el paradigma que en resulta permet, en certa manera, fondre en un de sol els quatre quadrants de la classificació de Hollis i constitueix una nova manera de veure el món (Dent, 1999).

Guia de suport com a eina per la Gestió del Coneixement. CIDEM

La guia i eina de suport a la innovació ⁷⁰, està basada en el model de Nonaka i Takeuchi (1999), i parla com aspecte fonamental el terme "gestió del coneixement" a partir d'ara (GdC) com un dels grans pilars per sustentar l'èxit de les empreses al segle XXI, i fa que es consideri com un factor clau per obtenir aquest avantatge competitiu. Cada empresa ha de preocupar-se'n, estudiar-lo i actuar tot fent-lo explícit i, alhora, coherent i el màxim d'integrat amb la resta dels seus processos diaris.

Aquest document pretén ser una guia a seguir a l'hora d'identificar i saber que fer amb el coneixement dins de l'organització per ser més competitiu.

Defineix els *Components de la gestió del coneixement*: per tenir èxit dins de l'era del coneixement (en la qual tothom es troba actualment) depèn de l'habilitat d'una organització per capturar les dades i les informacions adequades, tractar-les correctament per convertir-les en coneixement i difondre-les ràpidament dins de l'organització allà on sigui necessari, per tal de permetre més creació de valor afegit o, el que li seria equivalent, per tal de prendre decisions «de qualitat». És ja molt coneguda l'explicació que mostra el diferent grau de sofisticació que comporten els termes dades, informació i coneixement:

En primer lloc es tenen les «dades», que representen símbols sense significat quan no es troben dins d'un context; quan s'hi troben, adquireixen significat i valor com a informació. Finalment, el coneixement és un conjunt d'informació en el context d'una experiència, en aquest cas considerada dins d'una organització, que pot ser personal o col·lectiva i que pot respondre, aleshores, a un «saber com» o, anant més enllà, a un «saber per què».

La GdC és, llavors, l'esforç realitzat per tal que els coneixements que posseeixen els membres d'una organització passin a formar part de l'actiu intel·lectual d'aquesta organització.

L'actiu intel·lectual està format pel capital humà (integrat per les capacitats, les habilitats i les

experiències que permeten que les persones puguin crear actius tangibles i intangibles), el capital estructural (o allò que roman en l'empresa quan s'acaba la jornada de treball, format per models, conceptes, sistemes tecnològics i administratius) i, finalment, el capital relacional (format per les connexions amb proveïdors, competidors, clients i altres agents de l'entorn i que inclou marques, imatge i prestigi). La implementació d'un programa de GdC implica canvis en la mateixa estructura de les organitzacions. El flux de coneixement no és fàcil en organitzacions verticals, amb estructures rígides. GdC implica moviments organitzatius cap a estructures més horitzontals, on els intercanvis de coneixement es realitzin de manera fluida, estiguin reconeguts i recompensats. Implica, doncs, un canvi cultural en organització.

De les diverses formulacions de la GdC s'extreu, consegüentment, que hi estan involucrats quatre components fonamentals: la cultura de l'organització i la seva visió estratègica, les persones, els processos (i continguts) i la tecnologia. Tots aquests components es relacionen entre si i, interactuant correctament, condueixen a la generació de coneixement a l'organització. Aquesta interpretació suggereix que es consideri evitant la visió reduccionista que suposaria no tenir en compte totes les interaccions que hi ha entre els elements. Són aquestes interaccions, juntament amb les actuacions internes pròpies de cada element, les que donen lloc a les accions adequades dins de l'entorn de la GdC.

Que la GdC tingui lloc requerirà, a més a més i com es veurà més endavant en l'apartat «Activitats de la GdC», que els coneixements s'adquireixin / es creïn, s'organitzin, es comparteixin, es distribueixin i s'aprofitin per a la presa de decisions mitjançant una interacció equilibrada dels components abans esmentats que, a continuació, es veuen més detalladament.

Entorn organitzatiu. La transformació del coneixement en un valor d'ús per a l'empresa comporta diverses etapes successives (components de la cadena de valor del coneixement): adquirir/crear, organitzar, compartir i difondre el coneixement.

Evidentment, considerant l'empresa des d'un punt de vista global, aquestes activitats coincideixen simultàniament perquè, mentre s'estan organitzant coneixements, segur que ja se n'estan adquirint d'altres i compartint-ne i transferint-ne d'anteriors. Cal estudiar aquestes activitats amb una mica de detall, ja que es retrobaran llurs denominacions a l'hora de classificar posteriorment en què són fortes les eines metodològiques de GdC que es proposen a la guia.

Representació de la transmissió del coneixement.



A. *Adquirir/crear.* Els processos d'adquisició tenen com a objectiu recollir informació de l'empresa o de l'exterior i plasmar-la en arxius, amb la qual cosa la informació queda consolidada en un sistema. En aquesta etapa s'han de tenir en compte aspectes com ara:

Quin és el coneixement que es vol adquirir?

Quina és la importància del coneixement que es vol capturar per a l'empresa?

Identificar on és el coneixement (mapes del coneixement).

Sintetitzar el coneixement adquirit per facilitar-ne l'ús i aprofitar-lo en la presa de decisions.

El coneixement es crea a través d'un procediment d'interacció entre el coneixement tàcit i explícit que Nonaka i Takeuchi anomenen el procés SECI⁷¹.

Socialització: pas de coneixement tàcit a coneixement tàcit.

Exteriorització: pas de coneixement tàcit a coneixement explícit.

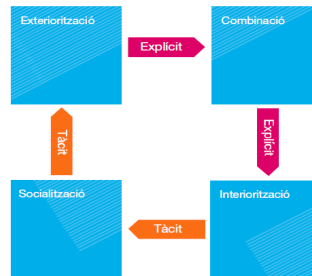
Combinació: pas de coneixement explícit a coneixement explícit.

Interiorització: pas de coneixement explícit a coneixement tàcit.

A part de la dinàmica pròpia de les persones, que ja permet aquest procés d'adquisició i creació,

⁷¹ Autors del llibre *The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

hi ha una gran varietat de tecnologies que resulten útils per a aquest fi: adquisició a partir de fitxers, bases de dades, llenguatges especialment indicats per a l'emmagatzematge posterior, robots web o crawlers (components dels motors de cerca que exploren els webs i altres recursos d'Internet a fi d'alimentar les dades dels índexs del motor de cerca), correu electrònic, sistemes àudio/vídeo i formats electrònics específics, etc.



B. Organitzar. Després d'adquirir i crear informació cal classificar-la i ordenar-la per a un millor tractament. Cal, doncs, un mètode per organitzar el coneixement adquirit i disposar d'un sistema d'emmagatzematge.

Les fases del procés d'organització són:

1. Extracció: consistent a convertir tota la informació adquirida prèviament a un format propi de l'empresa per a un millor tractament.
2. Normalització: tractament de la informació extreta per homogeneïtzar-la a un format normalitzat de l'empresa (tipografia, unitats, vocabulari, etc.).
3. Catalogació: agrupació de la informació adquirida en grups depenent de les característiques del seu contingut.
4. Indexació: agrupar tota la informació seguint índexs per facilitar-ne la cerca.
5. Correlació: anàlisi de com estan relacionats entre si els diferents grups d'informació.
6. Filtratge: anàlisi de tot el conjunt de la informació per eliminar allò duplicat o sense valor. Algunes vegades és, fins i tot, preceptiu aplicar un filtratge a càrrec d'experts per tal de garantir la bondat dels continguts i evitar ser font de malentesos o errors posteriors.

C. Compartir. Un cop adquirit i organitzat el coneixement, ha de ser convenientment distribuït. L'objectiu d'aquesta etapa és saber quina és la millor manera de distribuir aquest coneixement dins de l'empresa. Aquesta distribució té unes característiques primordials que s'han de tenir ben planificades abans de començar:

Usuaris del coneixement de l'empresa (a qui va dirigit).

Tipus d'accés al coneixement adquirit (tecnologia).

Garantir la fiabilitat del coneixement compartible.

Garantir que tothom que consulti el coneixement entengui el mateix.

Grau d'accés a nivells de coneixement diferents depenent del tipus d'usuari.

D. Transferir/usar

L'última etapa consisteix a transferir el coneixement adquirit, organitzat i compartit a totes aquelles persones que el necessitin (ja siguin internes o externes a l'empresa), de manera que es pugui utilitzar tot aquest coneixement per crear valor afegit a l'empresa.

Associat a aquesta etapa hi haurà d'haver un mecanisme de realimentació que permeti minimitzar errors en el coneixement adquirit i en la generació de nou coneixement; permetrà igualment una metodologia de millora en la utilització i en el procés d'aprenentatge del coneixement adquirit o creat.

3.5 Actius de coneixement a les organitzacions

En la literatura es fan servir indistintament els termes d'actius intangibles, capital intel·lectual, capital del coneixement i actius intel·lectuals.

El món empresarial i la investigació acadèmica han manifestat interès per comptabilitzar i gestionar el capital intel·lectual i els actius intangibles d'una organització (Arthur, 1996). Això comporta implicacions en diverses àrees empresarials: en la comptabilitat financera respecte a la informació publicada sobre l'empresa; en les finances sobre el seu impacte en la creació de valor i, per a la comptabilitat de gestió, en com amidar i gestionar aquests recursos.

La importància dels actius intangibles en la generació d'avantatges competitiu sostenibles dintre

de l'organització moderna hauria d'interessar tots els directius.

Existeixen diversos aspectes que originen aquest interès. Atès que l'entorn econòmic canvia i que més empreses creen avantatges competitiu mitjançant el seu capital intel·lectual, la diferència entre el valor de mercat d'una empresa i el valor comptable és cada vegada més àmplia.

Molts dels procediments adoptats per valorar els actius intangibles estan arrelats en la tenidoria de llibres tradicional i ja no representen una explicació eficaç de l'impacte d'aquests actius sobre la rendibilitat o creixement d'una empresa moderna.

Amb l'augment de l'economia basada en el coneixement, els actius intangibles de l'empresa i el seu «capital intel·lectual» són les claus per arribar a un avantatge competitiu sostenible, i no només la tecnologia o els actius tangibles (James 1999).

Per conèixer la contribució dels actius intangibles als futurs beneficis de l'empresa és necessari trobar un mètode fiable per amidar l'actiu intangible, i així mateix desenvolupar índexs que permetin preveure millor el seu potencial.

Definició de capital intel·lectual: El capital intel·lectual es pot definir com les existències totals de capital humà o de capital «basat en el coneixement» que té una empresa. Per gestionar adequadament aquests actius, les organitzacions han de ser capaces de classificar-los, quantificar la seva contribució al valor de l'organització.

Per donar alguns detalls, s'ha descrit el Capital Intel·lectual com l'estoc de capital humà, clients i organització que existeix en una empresa. Diversos autors han classificat els recursos empresarials intangibles. En alguna classificació se suggereix que el Capital Intel·lectual es divideix en capital humà, capital estructural i capital relacional (Roos et al., 1997).

Tots els autors tendeixen a estar d'acord que el capital humà i el capital estructural són dos dels components del Capital Intel·lectual. El capital humà representa els recursos humans, l'actiu que no és propietat de les empreses. El capital estructural són els processos, els procediments de l'empresa, els actius interns que es creen i desenvolupen a partir dels processos i procediments portats a terme com, per exemple, les patents, les marques registrades o els drets de propietat intel·lectual. Alguns inclouen un tercer component del Capital Intel·lectual, el capital relacional que es constitueix per relacions amb els clients, la fidelitat dels clients i les marques, així com la bona relació amb els proveïdors i la seva fiabilitat, competència i confiança.

Descripcions dels actius intangibles

Capital intel·lectual: Propietat intel·lectual formada pels coneixements, habilitats, motivació, etc. del treballador/a (capital humà), per la cultura empresarial, patents, base de dades, etc (capital estructural), i per les relacions amb els usuaris, proveïdors, l'entorn, societat. (capital relacional).

Capital intel·lectual o humà: inclou els actius de coneixement (tàcits i explícits) depositats a les persones.

Coneixements tècnics. Experiència. Habilitats de lideratge. Habilitats de treball en equip. Estabilitat del personal. Habilitat directiva per la prospectiva i l'anticipació de reptes. Habilitats per l'execució de les tasques: Coneixement tàcit, capacitats comunicacionals, treball en equip, lideratge en equip, entrepreneurship, etc. Capacitats Personals, formació professional, experiència laboral, tecnologia Coneixements Procedurals, es refereix al coneixement reglamentat a tota l'organització, com pot ser: normes implícites o explícites, procediments, reglamentacions, metodologies, lleis, etc.

Actiu intangible: (comptable, Balanç) és un factor productiu, ni tangible ni integrant d'un actiu tangible (ni monetari ni amb substància física), controlat per l'empresa, del que s'esperen obtenir beneficis econòmics futurs i pot ser identificable o separable, o bé procedeix de drets legals o contractual.

Capital intangible = capital intel·lectual i/o actius intangibles

Recurs intangible: (sentit ampli: actiu + capacitat) comprèn habilitats, coneixements, aprenentatge, avantatges estratègics, creixement, accés a oportunitats, factors posseït o controlats per l'empresa i la seva competència per a gestionar-los adequadament en l'aconseguit d'un objectiu, que el mercat percep que generen valor o tenen potencial de generar-lo en el futur, defensables o no en un context.

Capital organitzatiu: agafa els actius de coneixement sistematitzats, explicitats o internalitzats per l'organització, ja siguin en: Idees explicitades objecte de propietat intel·lectual (patents, marques). Coneixements materialitzables en actius d'infraestructura susceptibles de ser transmesos i compartits per varies persones (descripcions d'invencions i de fórmules, sistemes d'informació i comunicació, tecnologies, disponibles, documentació de processos de treball, sistemes de gestió, estàndards de qualitat. Coneixements internalitzats compartits amb l'organització de manera informal (formes de fer de l'organització: rutines, cultura, etc.).

. Coneixements relatius a qüestions internes protegides legalment (tecnologies, productes, processos).

. Coneixements relatius a qüestions externes protegides legalment (nom de la marca, logotips).

. Idoneïtat del coneixement (o grau de disponibilitat de coneixement diferencial i de valor), es fa servir en els processos bàsics de negoci (processos crítics sobre els quals es sustenten les avantatges competitives de l'empresa), així com el nivell d'explicitació i documentació que permet fer aquest coneixement compartible i reutilitzable, avançant així cap una explotació eficient dels mateixos. Es llavors el saber fer organitzatiu empleat conjuntament amb els actius tangibles. Es pot mesura per indicadors dels resultats (eficiència) del procés o mitjançant indicadors dels elements que incideixen en aquests resultats (grau de documentació i rutina del procés – aconseguit amb manuals o estàndards de qualitat, per exemples: adequació de la tecnologia empleada, grau d'obsolescència dels mitjans físics i dels coneixements tecnològics fets utilitzats, grau d'imitabilitat i diferenciació de les tecnologies de procés utilitzades).

. Acumulació de coneixement basat en la corba d'experiència.

. Disponibilitat de mecanismes o programes de gestió de coneixement.

. Grau d'us efectiu del coneixement existent (número de consultes, temps mitjà de consultes de base de dades, etc).

. Disponibilitat de mecanismes socials de transmissió i comunicació de coneixement (distribució d'informes escrits, reunions de presentació, procediments de bechmarking intern com compartit les millors pràctiques entre departaments, creació de grups interdisciplinars, rotació interdepartamentl, etc).

. Grau d'us efectiu dels mecanismes de transmissió i comunicació de coneixement (per exemple: indicadors de foros electrònics interns establerts, informació canvi de torn diari), principalment mitjançant la implantació de tecnologies de la informació (número de PC per empleat, inversió en TI per empleat, despeses de formació en TI/inversió en TI) i del seu us efectiu (beneficis derivats, com reducció de despeses administratives).

. Disponibilitat i eficàcia dels sistemes de captació d'informació rellevant i actualitzada sobre noves necessitats dels clients, canvis en l'entorn competitiu que poden generar nos mercats/clientes, etc. (sistemes d'intel·ligència de màrqueting, base de dades de l'entorn o dels competidors, participació en aforaments sectorial, etc.).

. Cultura organitzativa compartida i assumida pel personal de l'organització.

. Valors culturals, actituds i comportaments que estimulen la creativitat i la innovació (confiança, apertura al diàleg, assumir els riscos, experimentació, delegació i auto responsabilització, reflexió (no separar entre el pensar i fer), acceptació dels errors).

. Coneixement de les variables clau per satisfer als empleats de l'empresa.

. Definició clara de la missió de l'empresa.

. Coneixement de les competències distintives originadores de les avantatges competitives de l'empresa.

. Grau de coneixement i alineació del personal amb l'estratègia.

. Desenvolupament de les competències mitjançant la formació.

. Desenvolupament de les competències mitjançant l'aprenentatge en el treball (assignació de tasques engrescadores i reptadores, treball en equip i indisciplinar, polivalència).

. Desenvolupament de les competències mitjançant la comunicació i el debat (sessions infermeria, debats electrònics, etc).

Capital social: Inclou els actius de coneixement acumulats per l'empresa gràcies a les seves relacions amb agents del seu entorn.

Coneixement dels clients rellevants (coneixement del seu perfil, identificació de les millors clients per rendibilitat i tamany). Coneixement de les variables clau per fidelitzar als clients. Coneixement de les variables clau per satisfer als clients (coneixement de les seves necessitats i de com valoraran els diferents atributs dels productes competidors). Intensitat de la relació amb el client per crear coneixement (número de projectes conjunts, reunions de treball o col·laboracions en I+D amb clients, % personal treballant en casa del client o viceversa). Intensitat de la relació amb el

proveïdor per crear coneixement (número de projectes conjunts, reunions de treballs o col·laboracions en I+D amb proveïdors, % personal treballant en casa del proveïdors o viceversa). Recursos de coneixement compartits o a mercè segons la localització de l'empresa en districtes de treball (industrials). Intensitat i estructuració de les aliances estratègiques establertes per l'empresa amb competidors, clients, proveïdors, centres tecnològics, universitats i altres organitzacions per crear coneixement. Intensitat i estructuració dels mecanismes per captar informació sobre els competidors (ex. Activitats de benchmarking). Capacitat de captació de coneixement mitjançant la interacció amb altres agents (administració pública, entorn medi ambiental, associacions de consumidors, etc.).

Capital d'innovació i d'aprenentatge: inclou els actius de coneixement que son capaços d'ampliar o millorar la cartera d'actius de coneixements dels altres tipus, so sigui, el potencial o capacitat innovadora de l'empresa.

Creativitat i capacitat d'innovació. Grau de sistematització de la innovació i la creativitat (ex: definició d'estratègies de I+D). Coneixement dels processos de I+D+I pel llançament de nous productes/processos. Esforços dedicats a l'activitat innovadora davant l'activitat ordinària (despeses de I+D sobre despeses de producció). Eficàcia dels esforços de difusió de coneixement per l'empresa per ampliar la seva base de clients (tasques d'educació dels clients (educació per la salut), activitats de comunicació i de reconeixement a l'empresa, presència pública de l'empresa en conferències, publicacions, fires, jornades, congressos, etc.)

4. Estat de la Qüestió

Com deia Agustí Canals Parera, (2002), la importància adquirida pels anomenats actius de coneixement, ha fet que les empreses i institucions de tot tipus prenguin consciència que la creació i transmissió de coneixement són processos clau i que cal optimitzar-los si és vol generar i mantenir avantatges competitiu en la nova economia.

No n'hi ha prou de gestionar els actius tangibles, cal també preocupar-se dels actius intangibles, els actius de coneixement.

El problema que tracta la gestió del coneixement és, doncs, bàsicament un problema de gestió de recursos per a aconseguir l'optimització de les tasques de creació i transmissió de coneixement.

Segons el mateix Agustí Canals i en Vicent Partal, la societat contemporània es caracteritza per l'esclat de la complexitat i l'abandó dels models newtonians i piramidals. Hem d'inventar noves formes que permetin integrar, sense restriccions, la complexitat en la cultura i el coneixement. S'ha d'aprendre a gestionar aquesta complexitat i això requereix una valoració del concepte de complexitat com a factor imprescindible per arribar a entendre la societat actual i un grup de professionals dins d'una organització, com és el nostre cas. La complexitat la tenim integrada a la nostra vida diària, tant sols cal saber com gestionar-la.

Les motivacions vers el treball són els principis i valors que guien la nostra conducta i les decisions que prenem en el nostre acompliment professional, són les atribucions que cada persona li dona al treball i es troben a la base de les seves creences i esquemes mentals. Per tant, són elements molt personals i difícilment modificables.

Ara, conèixer-les és fonamental pel nostre benestar personal i per l'ajust amb la nostra empresa i els requeriments del lloc de treball.

Si som conscients de les nostres motivacions envers el treball podem anticipant-nos als canvis en els nostres interessos o les transformacions de l'entorn laboral, aleshores podem preveure possibles crisis d'identitat laboral i gestionar millor la nostra carrera professional.

Si tenim en compte aquests factors, no tant sols cal identificar com es transmet el coneixement a les organitzacions, sinó també cal tenir en compte les motivacions dels professionals i la igualtat de la categoria professional, la complexitat individual i col·lectiva. Això ens garantirà un millor assoliment o autorrealització, prepararà millor als professionals a tenir una millor orientació cap als resultats i poder desenvolupar millor les seves competències i habilitats per assolir els objectius i aconseguir una millor avantatge competitiu dins de l'organització

Podem demanar la compartició del coneixement entre els membres d'una organització, quant aquests es vegin com iguals, identificant-se entre els col·lectius, i aquests tinguin: finalitats, aprenentatges, objectius, generació de nous coneixements, reutilització d'aquest coneixement de manera comuna.

4.1 L'acreditació / certificació, com a nou rol estratègic dins de la Gestió del Coneixement

Tradicionalment, a efectes de certificació o expedició de títols, es reconeixien únicament els títols obtinguts mitjançant els sistemes formals d'aprenentatge, i aquests es realitzaven als instituts o escoles oficials.

Però actualment els professionals poden adquirir i desenvolupar les seves competències mitjançant múltiples vies: el treball a l'empresa, els àmbits socials, les xarxes d'informació (autoaprenentatge), això es degut a que ja fa uns anys que el Govern de la Generalitat de Catalunya (2004), ha posat a disposició un Dispositiu de Reconeixement de la Competència, que avalua i reconeix, amb caràcter oficial, la competència professional adquirida al llarg de la vida, mitjançant l'experiència laboral, i els aprenentatges no formals.

Els sistemes de Reconeixement de la Competència que ha establert el Departament d'ensenyament, han estat implantats amb èxit en altres països més avançats de la Unió Europea. El Dispositiu de Reconeixement de la Competència de Catalunya, és dels primers sistemes de reconeixement de l'experiència laboral i altres aprenentatges, que han posat en funcionament en l'Estat Espanyol.

Per primera vegada, les competències professionals adquirides en el desenvolupament diari del

treball, els coneixements i capacitats obtingudes per l'experiència acumulada al llarg de la vida poden ser reconegudes, i aquest reconeixement pot portar-te a l'obtenció d'una titulació de formació professional.

Aquest dispositiu establert, reconeix la competència i és un procediment que pot garantir una estructura operativa amb la finalitat d'avaluar la competència professional de la població activa, adquirida mitjançant l'experiència laboral i altres aprenentatges, es a dir:

verifica (identifica), avalua i certifica, a més de la competència professional adquirida per qualsevol via, apropant-se al nivell establert en els Títols de Formació Professional.

Aquests procediments es porten a terme d'una manera personalitzada i flexible, que els treballadors/es puguin capitalitzar els seus aprenentatges previs per afavorir l'increment de la seva competència i estimular la seva progressió professional.

Té per l'últim, un altre finalitat, la missió de motivar a les persones per l'aprenentatge permanent al llarg de la vida.

4.1.1 *Que vol dir acreditar les competències.*

Es refereix a l'emissió, per part del centre, de la certificació corresponent. Si les unitats formatives validades completen un crèdit o un mòdul professional, el centre emet el certificat corresponent.

Aquesta validació és pot fer valer en el procés d'obtenció d'un títol de formació professional, sempre que s'acreditin el requisits d'accés.

La validació de tots els crèdits o mòduls professionals derivats d'una unitat de competència dóna dret a l'obtenció de la certificació de la unitat de competència, d'acord amb el model establert.

Es procedeix a un Reconeixement de competències, determinant els coneixements i capacitats adquirides mitjançant una formació o experiència professional i, en el cas adient, la seva validació formal per part de les institucions facultades (Institut Català de les Qualificacions Professionals i el Departament d'Ensenyament).

4.1.2 *Models d'acreditació o validació de l'experiència laboral*

Podem afirmar que la certificació de competències és actualment un dels temes centrals en el discurs i en la reflexió al voltant de la formació i del treball. Els canvis constants del context, la preocupació per la millora de la qualitat de la formació, els nous plantejaments conduents a la construcció de l'Espai Europeu per a la formació i el treball, ens condueixen justificadament a parlar de mobilitat laboral i formativa, entre d'altres aspectes. Aquesta realitat no és possible si no s'articulen processos transparents, coherents i viables d'avaluació i certificació de les competències professionals⁷²

El que busquem amb una certificació es reconèixer el coneixement dels treballadors/es d'aquests sector i per això cal que la informació sigui completa, i per tant caldrà que tot el personal implicat en aquest projecte posi a disposició del sistema de gestió de coneixement, el seus coneixements i els que han aportat a l'empresa.

Serà necessari doncs definir uns formats estàndards on plasmar aquest coneixements, a part de saber quina informació o capital intel·lectual té l'organització és molt important que aquest sigui explotable i reconegut.

La certificació és en si mateixa, a banda d'un instrument per afavorir l'R+D a l'empresa, un lloc de trobada entre la demanda i l'oferta de coneixements (Anna M. Sánchez i Granados . Coneixement i Societat)⁷³.

S'entén l'exercici de certificar, no només com a eina de demostració davant de tercers de la naturalesa associada a l'activitat en execució, sinó una coartada per a l'aprenentatge intern i extern, que habilita un entorn de confiança adequat per establir futures relacions contractuals de transferència de coneixement i de tecnologia.

Segons la definició, certificar és el procediment a través del qual una entitat reconeguda, capacitada i independent de les parts interessades manifesta la conformitat d'un producte, un procés, un sistema, una persona o un servei amb els requisits definits en normes o especificacions tècniques.

Amb el suport de l'avaluació precisa i homogènia aplicada a tots els actors del sistema d'innovació, i molt especialment a l'empresa i a la recerca pública, els òrgans públics de decisió disposen d'un escenari realista i contrastat de les competències i de les capacitats del nostre teixit empresarial i institucional.

⁷² La certificación profesional: algunas reflexiones y cuestiones a debate

Carmen Ruiz Bueno Universitat Autònoma de Barcelona Departamento de Pedagogía Aplicada Grupo CIFO

Fomentar una avaluació independent de qualitat significa fomentar el coneixement real dels avantatges i de les debilitats tecnològiques i de gestió del nostre país, una informació que farà viable el disseny del programa d'estímul a la innovació i optimitzar-ne l'impacte, a banda de tenir en compte, si escau, interessos concrets dels diferents actors públics i privats.

Atès que per valorar les actuacions, rectificar i optimitzar els resultats estem obligats a mesurar, hem d'avaluar amb un cert ordre el compliment de les condicions mínimes establertes, és a dir, les nostres persones, els projectes i els processos de gestió, amb el suport d'indicadors formalitzats. En aquesta línia, els sistemes de certificació aporten uns criteris homogenis i estandarditzats, unes eines de diagnosi i de millora de la capacitat comparativa i d'anàlisi evolutiva fiable i precisa que es posen a disposició dels ens interessats.

El procés de certificació haurà de facilitar per exemple el control de pressupostos i l'accés a diferents fonts de finançament per a l'empresa. Al tenir el coneixement més concentrat, ajuda a recuperar els resultats parcials i totals, i les dificultats que es poden tenir el primer any de l'elaboració, després es converteixen en una bona metodologia per gestionar el coneixement dins l'empresa. A més, obtenir el Certificat es pot considerar com una marca d'excel·lència per a la imatge corporativa de l'empresa o institució.

Si fem referència a la *certificació professional*, quant abordem aquest tema, un dels primers problemes que es plantegen és la diversitat del terme que es fan servir entorn a la certificació de competències.

Conceptes com el reconeixement, acreditació, validació, certificació, avaluació de competències professionals, es fan servir moltes vegades indistintament per al·ludir als mateixos processos, els de certificació i acreditació de competències adquirides tant en situacions formals com no formals.

Aquesta varietat d'expressions també es veuen reflectides en els diferents contextos i països: m'entres uns ens parlen de validació, com és el cas francès, el que al·ludeix a "Validations des Acquis Professionelles/VAP (Kirsch, 2002)", uns altres ho fan sobre l'acreditació de competències professionals i altres de certificacions.

El que si és cert es que quant es parla dels aprenentatges informals i les experiències es fan servir majoritàriament el terme de reconeixement i acreditació de l'experiència. De fet al Regne Unit, quant es defineixen les iniciatives d'avaluació de l'experiència prèvia i l'aprenentatge previ, s'al·ludeix al terme acreditació de l'experiència (Accreditation of Prior Learning/APL) (Colardyn y Bjornavold, 2005).

Altres autors ens parlen de la certificació, com Bertrand (2000:11-12) el procés mitjançant el qual s'asseguren les competències i les habilitats d'un individu en relació amb una norma formalitzada; es tracta de la certificació d'unes qualificacions individuals, d'un nivell de coneixements, d'unes habilitats i, probablement d'unes capacitats d'aprenentatge.

El mateix autor insisteix en la necessitat de diferenciar l'acreditació, més utilitzada en el context americà, de la certificació i la validació. Per a ell, la certificació s'associa generalment a un procés de reconeixement de les competències obtingudes mitjançant un sistema d'aprenentatge formalitzat, m'entres que la validació es refereix al reconeixement dels guanys menys normalitzats i més diversos dels professionals.

La certificació pròpiament, hauria de respondre a diversos objectius que afecten en diferent grau als professionals, però també a les empreses i a la societat. Per una altra part, Bjornavold (2000,2005) ens parla de la identificació, valoració i reconeixement de l'aprenentatge no formal, a on diu que es tracta d'alguna cosa vinculada exclusivament al desenvolupament a nivell nacional i públic.

Un altre de les idees, en relació amb la certificació, és la que ens planteja Medina (2005:5), l'autor ens parla de la utilització del terme d'acreditació per referir-se a l'avaluació dels aprenentatges que es puguin acumular mitjançant sistemes formals, no formals i informals com l'experiència. Una avaluació que ha de constatar que la persona posseeix les competències necessàries, definides prèviament per l'obtenció d'un títol, donant lloc a la corresponent certificació.

En alguns treballs realitzats en el context espanyol, concretament en el projecte ERA, (2004), es diferencia entre reconeixement, avaluació i acreditació. De fet si que podem constatar que en nostre context, apostem pel terme acreditació com a procés que permet avaluar i reconèixer les competències d'una persona, sigui qual sigui la seva forma d'adquisició, tenint com a referent el Catàleg Nacional de les Qualificacions Professionals.

La validació professional, està més vinculada a l'emissió d'un document, a un certificat emès per un organisme nacional.

Podríem entendre que les diferències, encara que són mínimes, entre l'acreditació i la certificació, i aquestes estarien en l'obtenció d'un certificat o document expedit, en aquest cas, per les institucions responsables, com són el ministeri d'educació.

Ja en el Programa Nacional de Formació Professional, d'Espanya, la certificació es definia com l'expedició d'un certificat per part de les autoritats laborals, organismes de formació o persones autoritzades que acrediten que un treballador assoleix els coneixements i es capaç d'aplicar-los, així com les seves destreses, actituds i comportaments necessaris per l'exercici d'una activitat professional concreta (INEM, 1997).

Després d'aquest apropament inicial, podem verificar que la utilització dels termes que fan referència als processos d'acreditació i certificació professional, és molt variada i a vegades confuses.

Podem afirmar que existeix una clara distinció entre l'avaluació, el reconeixement de les competències i la seva acreditació / certificació. Però l'avaluació és un procés previ per arribar al reconeixement de les competències, el qual s'ha de realitzar en base a un referent.

L'acreditació i la certificació impliquen el judici i mèrit sobre les competències per part d'un organisme públic, que dona testimoni i verifica aquestes competències adquirides donant si és el cas un certificat amb validesa corresponent. En aquest sentit, no podem parlar d'acreditació i certificació si no existeix aquest reconeixement per part de l'organisme públic, amb el corresponent diploma o certificat.

Continuant amb aportacions, la OIT (Organització internacional del Treball), i el centre CINTERFOR (centre interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional) ⁷⁴, va definir la certificació com un procés que tendeix a reconèixer formalment les qualificacions ocupacionals dels treballadors/es, independentment de la manera com les qualificacions varen ser adquirides (Agudelo, 1993).

Per un altre part, Irigoien i Vargas (20002:75) defineixen la certificació de les competències com el reconeixement públic, formal i temporal de la capacitat laboral demostrada per un treballador/a efectuat en base l'avaluació de les seves competències en relació amb una norma i sense estar necessàriament subjectes a la finalització d'un procés educatiu.

Pel govern Basc, un dels primers governs en validar l'experiència laboral (1999:39), diu que la certificació és la finalització d'un procés de reconeixement formal de les competències dels treballadors/es, i implica l'expedició per part d'una institució autoritzada i l'acreditació que fa referència a la competència adquirida.

Com podem observar en les definicions aportades, la certificació va associada a un procés d'avaluació sumativa o final de les competències demostrades en el desenvolupament del treball. Aquest procés requereix per desenvolupar-se de la definició i l'establiment previ de les competències i capacitats per cada un dels perfils professionals. Aquesta definició és la que ens porta a l'establiment d'unes normes de competències, referents claus per l'avaluació de les mateixes i la posterior certificació.

En aquest cas, la certificació té un alt significat en la seva aplicació laboral, ja que explica tots els coneixements, experiències, capacitats i competències que el treballador va adquirint a llarg de la seva trajectòria.

Un altre dels termes referits, és la consideració del caràcter públic de la certificació. Ens referim al fet de que els certificats hauran de ser emesos o expedits per organismes públics, legítimament constitutius, que garanteixen la validesa i credibilitat. Al mateix temps la certificació ha de convertir-se en un procés transparent, obert i visible de tots els interessats.

Alhora bé, aquest procés de certificació no pot ser definitiu en el temps, perquè cada dia en els contextos de treball es produeixen modificacions i transformacions que fan evolucionar les qualificacions, ja siguin per innovacions tecnològiques, els canvis en l'organització del treball o els processos migratoris. El treballador/a adquireix noves competències que, com a resposta a aquests canvis, s'haurà de certificar periòdicament segons les normes o els estàndards establerts.

El model de certificació, un dels principals problemes de la certificació, és la determinació d'un model d'avaluació que ens permeti certificar les competències assumint que la certificació serà el resultat final d'un procés d'avaluació continua de la construcció de les qualificacions mitjançant

74 OIT <http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm> CINTERFOR <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/>

els processos de formació fora o dins del context de treball, de l'intercanvi i la relació amb el context.

Aquest model d'avaluació per la certificació hauria de delimitar molt bé l'objectiu d'avaluació, els instruments, els agents, la metodologia, els criteris avaluable i tenir molt clar el context i els referents d'avaluació.

A l'àmbit europeu, existeixen diferents models de certificació, entre els que destacarem: model alemany, model francès, model anglès i el model espanyol (català).

No vull comparar els diferents models, però si apuntar una sèrie de característiques significatives de cada un com a element de contrast per la posterior decisió i reflexió. És a dir el tipus de certificació podrà anar envers a: certificació segons un model de certificació lligat a un sistema de qualitat (ISO 2001:2008, o model EFQM), el que fan és reconèixer bàsicament la formació que has realitzat en el teu lloc de treball i per assolir els objectius, i la certificació obtinguda no és oficial, i varia segons les tasques i objectius de les diferents organitzacions. O voldrem escollir un model que certifiqui l'experiència laboral lligada a uns crèdits d'un cicle formatiu oficial.

Si ens escollim la segona opció basat en el fet referent dels països punter d'Europa, podem observar que l'adequació a l'assoliment dels nostres objectius pot ser més factible. Per arribar aquesta conclusió, seguidament veurem les característiques i com ho han fet els països referents de la comunitat europea.

Model de certificació anglès.

Proposa un sistema de qualificacions professionals elaborades en l'àmbit estatal en el que es descriuen un conjunt de competències que pertanyen a un treball estructurat per nivells ven diferenciats les NVQ (National Vocational Qualifications) creades en el 1986 sota l'autoritat de la NVQC (National Vocational Qualification Council). Aquest sistema es caracteritzava bàsicament per l'autonomia de les institucions que certifiquen les competències dels treballadors/es. Consisteix en la configuració d'un llista de competències professionals, fàcilment observable i validable, i pretén funcionar com a element regulador del sistema. Suposa, així mateix, un sistema ràpid per reconèixer les competències adquirides per l'experiència sense necessitat de passar per un organisme formatiu. Les NVQ, funcionen com a referents normatius per la certificació i són assumides i reconegudes per empresaris i assalariats.

A partir d'aquests referencials o perfils establerts, el procés de reconeixement i certificació de competències és realitzat pels organismes certificadors (responsables de certificar als centres avaluadors, controlen la qualitat del procés i donen les certificacions) i els centres avaluadors que desenvolupen les funcions específiques de l'avaluació de les competències i de l'avaluació de tot el procés de certificació. En aquest cas, el candidat és avaluat d'una forma individualitzada, en el context específic d'aprenentatge, tenint com a referent aquest llistat de competències.

La via de les certificacions de l'aprenentatge previ a l'experiència prèvia el APL (Accreditations of Prior Learning) i l'APEL (Accreditation of Prior Experiential Learning), (Colardyn i Bjornvold, 2005:63-64). Aquest sistema de reconeixement i certificació de l'experiència i l'aprenentatge informal, sempre que es demostrin i aporten experiències i aprenentatges rellevants, actua com a estratègia per facilitar l'accés a altres estudis superiors. Permet, així mateix, que les institucions responsables d'aquest estudis puguin certificar formalment i donar alguns crèdits per l'accés a aquests estudis.

Model de certificació alemany.

Es caracteritza per la implicació de les empreses en els processos de Formació Professional i certificació d'aquesta formació. La formació alternada proposada per aquest model, està finançada en bona part per la pròpia empresa i és lògica la participació en la certificació.

Aquest sistema de certificació no tant sols està regulat per les empreses, sinó que es negocia amb les organitzacions sindicals. Aquest agents són els que determinen la pròpia definició de professional, que fa, com ho fa, que hauria de saber, que hauria de fer i quina autonomia se li dona en el lloc de treball. Els títols que es donen de la formació gaudeixen d'un ampli reconeixement en el moment de la contractació, encara que no pretenen avarca a una professió donada, sinó el nivell de base a partir del qual una persona pot continuar progressant, gràcies a l'experiència i la formació continua. De fet aquest sistema, diferencia la certificació de la Formació Professional inicial de la certificació de la Formació Professional continua. En aquest sentit, el títol de *Meister* (Merle, 1998: 42), és un títol que correspon a una certificació durant la carrera professional, permetent la possibilitat de desenvolupament professional i personal.

En aquest sentit, en els últims anys, el sistema alemany de certificació ha plantejat iniciatives

concretes d'acreditació de l'aprenentatge no formal i informal. Entre aquestes iniciatives es destaquen: les proves externes (*Externenprüfung*), les qualificacions parcials (*Teilqualifikationen*) i qualificacions addicionals o complementàries (*Zusatzqualifikationen*), el portafolis de qualificacions i competències (*Bildungspass*), el certificat de formació continuada (*Weiterbildungspass*) i altres formes de certificació de l'experiència i validació externa de les qualificacions i competències. Aquestes últimes acordades i aprovades en l'any 2003, entre el Ministeri Federal d'Educació, i les institucions d'Educació Superior i els Länders (Colardyn y Bjornvold, 2005: 41-44).

Aquestes iniciatives poden ser vistes com a passos per la integració dels sistemes d'educació i formació, tant a nivell formal, com no formal, ja que el model alemany és un model a on queda molt vent delimitat el sistema de Formació Professional inicial i la seva certificació. Per un altre costat, tot el sistema de formació continuada i no formal queda menys integrat.

Model de certificació francès.

Es caracteritza per la centralització de les decisions de la política educativa, estableix dos grans sistemes de certificació. Un està vinculat a la formació, en la que són els propis organismes que gestiones la formació els que certifiquen la mateixa.

En el cas de la Formació Professional inicial és el Ministeri d'Educació l'encarregat de donar els títols que certificaran els coneixements necessaris pel desenvolupament professional i la inserció laboral. El CAP (Certificat d'Aptitud Professional) i el BTS (Diploma de Tècnic Superior), que poden obtenir-se a partir de la superació de la Formació Professional dins del sistema educatiu o bé a partir de les modalitats de formació no formal bassades en l'aprenentatge, concretament a partir de la formació adquirida mitjançant els contractes de qualificació, són els certificats oficials de Formació Professional inicial ⁷⁵, un sistema centrat en l'avaluació de coneixements tècnics en relació amb la professió i es troben classificats per nivells .

Aquests títols homologats, el més importants i estables al llarg de la història de la certificació a França, son proposats per l'Associació Nacional per la Formació Professional d'Adults (AFPA), qui defineix no tant sols les referències de treball, d'activitats i de competències, sinó també de validació, així com el mètode d'avaluació (Monclús, 2001: 179).

Tots dos sistemes tenen com a referent les activitats professionals i el treball, i s'elaboren per concertació dels agents socials. L'avaluació es realitza mitjançant un examen final davant un tribunal compost per formadors i professionals. A hora bé, el Ministeri de Treball pot concedir els títols pels destinataris de la formació continuada pot concedir els títols pels destinataris de la formació continua a partir del reconeixement de les competències adquirides.

En aquest sistema francès es troben altres formes de certificació com són els certificats de qualificació professional (CQP) (Bouder, 2002), (Kirsch,2002), menys vinculades al seguiment d'una acció formativa i molt més properes a la realitat laboral i de les competències adquirides en el lloc de treball.

Aquests certificats, dissenyats pels diferents sectors professionals sense l'acord previ amb l'estat, són més heterogenis i es caracteritzen per un sistema molt flexible i a on la seva validesa es limita a la branca professional per la que són creats (Monclús, 2001).

Aparentment, el sistema de certificació francès no tant sols certifica les competències adquirides mitjançant els sistemes de Formació Professional formal, sinó que també certifica aquelles competències adquirides en el lloc de treball i a partir de l'experiència. En aquest sentit, hem de destacar que existeix en aquest sistema, la validació d'experiències professionals (Validation des Acquis Professionelles/VAP), organitzades pel Ministeri d'Educació (Bouder, 2002; Kirsch, 2002 y Lesemann, Lejeune, Hart, 2005). Des de aquesta òptica podríem dir que el sistema francès s'apropa a un model molt pertinent per la certificació de competències, al reconèixer no tant sols les que es poden adquirir mitjançant els sistemes de formació, sinó aquelles que s'adquireixen mitjançant experiència laboral i es ponen en joc en el lloc de treball. Context en el que es demostren i desenvolupen.

El sistema de certificació de les competències professionals en el nostre context.

La certificació part de la iniciativa acadèmica, però a partir del diàleg i la concertació amb els diferents agents socials es genera la integració en el model de certificació d'altres alternatives per certificar la formació no formal, concretament l'ocupacional i la formació continuada, i

⁷⁵ Los contratos de cualificación se conciertan con jóvenes de 16 a 25 años sin cualificación para poder ocupar un puesto de trabajo cualificado, y tienen la finalidad de proporcionar la formación necesaria para una mínima cualificación de los jóvenes contratados. En este tipo de contratos de cualificación el 25% de la duración total está destinada a la formación. Su duración es de seis meses a dos años (Ruiz, 1998).

l'experiència professional.

El sistema espanyol, està basat en l'obtenció de títols que es donen una vegada finalitzada amb èxit la Formació Professional mesurada en cicles formatius de grau mig i superior o la Formació Professional superior (graus i llicenciatures).

Aquests títols que reconeixent les competències professionals adquirides mitjançant la formació en situacions formals son atorgats per les administracions educatives que depenen de l'administració educativa central (MEC) o be de les administracions educatives autonòmiques que tenen competències en matèria d'educació.

Aquest tipus de certificació respon al subsistema de Formació Professional reglada, per un altre part, en el nostre context tindríem un sistema de certificació basat en el que denominem els certificats de professionalitat, certificats als que accedeixen persones que adquireixen les seves competències per altres vies alternatives a la formació reglada.

En aquest cas la formació ocupacional i la formació continuada, és un sistema de certificació vinculat a les situacions formatives, ja que el reconeixement de les competències es realitza en funció de la formació adquirida en el context de la formació formal i no formal (certificats de professionalitat. No és una titulació oficial).

La certificació les fa les administracions centrals competents (Ministerio de Educación y Ministerio de Trabajo), pel que fa al repertori de certificats de professionalitat) o les autonòmiques mitjançant la superació amb èxit de proves específiques.

En el programa Nacional de Formació Professional (1998-2002), va quedar clara la necessitat de consolidar un sistema integrat de Formació Professional estructurat en tres subsistemes, el sistema de Formació Professional inicial/ reglat , el subsistema de formació ocupacional i el subsistema de formació continuada. Es contempla en aquest programa el Sistema Nacional de la Qualificacions Professionals i es posa en funcionament l'Institut Nacional de les Qualificacions (INCUAL). Un institut que té com a finalitat (Arbizu, 2002, 2004): Creació del "Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales y el Catálogo Modular de Formación Profesional asociada a las cualificaciones Nacionales".

Aquests catàlegs són l'eix fonamental per la vertebració dels subsistemes de formació i disseny i desenvolupament de l'avaluació. S'estableix un procediment de reconeixement, avaluació i acreditació de la competència professional de les persones, sigui qual sigui la seva forma o el lloc d'adquisició.

L'avaluació de l'experiència professional tenint com a referència el catàleg de formació, la competència reconeguda i avaluada s'acreditarà amb un certificat de professionalitat. Així mateix, s'establiran itineraris de progrés professional mitjançant de tot un sistema de correspondències i convalidacions. Na Creació de centre integrals de Formació Professional que podran oferir tota la formació tant inicial reglada com ocupacional i continuada i garantir així l'aprenentatge a llarg de la vida professional.

La Creació d'un sistema d'informació i d'orientació professional com a mecanisme d'informació vàlida i significativa sobre el mercat de treball, les qualificacions i la seva evolució.

Més enllà d'aquest sistema de certificació, associats a la formació formal (Formació Professional inicial i reglada i la no formal (formació ocupacional i continuada), es prevé l'acreditació / certificació de l'experiència laboral y de l'aprenentatge informal, com a un altre sistema més de certificació.

De fet la "Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las cualificaciones y la formación profesional (BOE del 20 de junio de 2002) y concretamente en su artículo 8), paral·lel reconeixement, avaluació i acreditació i registre de les qualificacions professionals, plantejant un procés d'avaluació de les competències adquirides mitjançant l'experiència laboral i l'aprenentatge informal, tenint com a referent el Catàleg Nacional de les Qualificacions Professionals. També es planteja la possibilitat que quant l'acreditació no permeti preveure les qualificacions recollides en un títol de Formació Professional o certificat de professionalitat, serà possible realitzar una acreditació parcial acumulable.

Des d'aquesta consideració hem de fer referència a la Comunitat del País Basc, ja que ha estat una de les primeres comunitats de l'estat en posar en marxa un sistema de reconeixement de la competència flexible i personalitzat (López, 2005). Hem de considerar que avui en dia, el sistema de certificació de les qualificacions adquirides en situacions no formals i informals i amb la participació dels agents socials és una de les tasques prioritàries. En aquest sentí hem de comentar el projecte experimental ERA (2004), sobre el reconeixement, avaluació i acreditació de les competències professionals, en el que han participat , comunitats autònomes. És un projecte

concebut com a una acció via institucional, pel disseny, experimentació i contrastació d'una metodologia per avaluar, reconèixer i acreditar les competències i qualificacions professionals adquirides mitjançant l'experiència laboral o mitjançant altres vies d'aprenentatge no formal. És un projecte en el que s'ha aconseguit un alt grau de transparència en el procés de reconeixement i avaluació, així com un augment de la demanda cap el reconeixement de les competències professionals (Grupo Técnico Proyecto ERA, 2004: 47).

La certificació de competències a partir de l'experiència laboral i desvinculada de situacions formals de formació.

Una de les preocupacions en el procés de certificació de competències que teníem, és el de definir qui serà l'objecte d'avaluació (si seran les competències, les capacitats, els coneixements, l'experiència laboral, etc. Decisió per un altre part molt important).

En aquest sentit, la certificació, com a reconeixement de les competències ha de considerar com element fonamental aquelles adquirides en situacions de treball, mitjançant l'experiència i l'intercanvi, o mitjançant de la formació continuada.

La certificació ha de reconèixer, així mateix, les adquirides però en relació amb els contextos de treball, perquè és aquí a on les competències es mobilitzen i es demostren que les tenen. Continuant amb aquest argument plantejat, en els contextos de treball es produeixen modificacions i transformacions que fan evolucionar les qualificacions.

El treballador/a que ha de requalificar-se i adquirir noves competències per adaptar-se als canvis, se li ha de reconèixer i certificar les competències, en aquest cas, que tant sols adquireix en situacions de treball i en un context particular.

Un dels dilemes importants en aquest punt, és que com a partir de les competències mobilitzades pels professionals en situacions de treball anem a inferir els seus coneixements, les seves capacitats, i com per aquest cas les avaluem. Ningú dubte de la importància de reconèixer l'experiència laboral per la certificació de competències, ja que aquesta nova ens permetrà valora l'evolució de l'empleabilitat dels diferents professionals.

Però el problema que ens planteja, és com certificar tot això i amb quin model., en aquest sentit Baigorri, Martínez y Monterrubio(2006: 40), plantegen que, encara que sigui una idea compartida el fet de reconèixer l'experiència laboral, queda confós el com portar-la a la pràctica. Per aquesta autors, és una de les qüestions que presenta major dificultat a la pràctica.

*Quin sistema de certificació oficial tenim a Catalunya?*⁷⁶

Programa Qualifica't del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya. Aquest programa està pensat perquè les persones i les empreses trobin l'orientació, el reconeixement i la formació professional que s'adapti millor a les seves necessitats.

Totes les persones que hi participen poden obtenir una certificació, parcial o total, que els facilita el reconeixement acadèmic de l'experiència laboral adquirida i la validació de la formació contínua realitzada a l'empresa. Aquesta certificació es pot fer valer, si es compleixen els requisits acadèmics d'accés, per a l'obtenció d'un títol de formació professional.

D'altra banda, mitjançant aquest programa experimental les entitats i les empreses dels diversos sectors de l'activitat econòmica poden establir convenis de col·laboració amb el Departament d'Ensenyament per promoure la millora de la qualificació de les persones que componen les seves plantilles.

Per portar a terme el programa "Qualifica't", el Departament d'Ensenyament ha publicat les Instruccions del 14 de juliol de 2011, de la Direcció General de Formació Professional Inicial i Ensenyaments de Règim Especial, per a l'aplicació del programa "Qualifica't", que desenvolupen l'Ordre EDU/336/2009, de 30 de juny, per la qual s'estableix el programa experimental "Qualifica't" en els ensenyaments de formació professional del sistema educatiu.

Fins al febrer del 2011 s'ha autoritzat el desplegament del programa a 110 centres públics i privats; 61 entitats, empreses i organitzacions sectorials han signat convenis de col·laboració per promoure la millora de la qualificació professional; 582 treballadores i treballadors s'han beneficiat de la validació de la formació contínua realitzada per les entitats i empreses i 7.489 persones del reconeixement de l'experiència laboral (entre el novembre del 2009 i el desembre del 2010, 4.289 persones, i entre el gener i el juny del 2011 3.200 persones, 2.100 de les quals ho han fet a través de l'oferta dels centres i 1.100 a través de les entitats i organitzacions que han signat convenis de

⁷⁶ Enllaç, programa Qualificat. Departament d'Ensenyament.

<http://www20.gencat.cat/portal/site/queestudiar/menuitem.ef1906fb69d36fe8e85c7273b0c0e1a0/?vgnnextoid=5a122b5578f2b210VgnVCM2000009b0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=5a122b5578f2b210VgnVCM2000009b0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>

Que fa: el reconeixement acadèmic dels aprenentatges assolits mitjançant l'experiència laboral o en activitats socials permet que les persones adultes puguin fer valer els aprenentatges adquirits i, alhora, que aquests aprenentatges trobin una correspondència amb els ensenyaments de formació professional del sistema educatiu.

El procés de validació es du a terme en els centres autoritzats. Durant la primera quinzena del mes de setembre es publica la llista definitiva de centres i cicles que participen en el programa Qualifica't ⁷⁸. El procés de validació dura un quadrimestre, com a màxim, i consta de l'etapa d'informació, l'etapa d'assessorament i l'etapa individual de validació dels aprenentatges. El calendari general d'actuacions de tot el curs es publica al tauler d'anuncis i a la pàgina web de cada centre.

La validació de l'experiència es fa en relació amb els crèdits o els mòduls professionals dels cicles formatius de formació professional derivats d'unitats de competència.

En el títols derivats de la LOE no es poden validar els mòduls professionals següents:

- formació i orientació laboral,
- empresa i iniciativa emprendedora i
- síntesi.

En el cicles formatius de grau superior no es pot validar el mòdul específic de projecte. La validació de l'experiència es fa per unitats formatives establertes pel Departament d'Ensenyament i que es corresponen amb els crèdits en el cas dels títols de la LOGSE i amb els mòduls professionals en el cas dels títols de la LOE.

En acabar aquest procés de validació, la certificació es pot fer valer per accedir als ensenyaments de formació professional (sempre que es puguin acreditar els requisits d'accés) i a les proves per a l'obtenció d'un títol de formació professional ⁷⁹.

4.2 Estat actual del del Coneixement del personal no qualificat a les Organitzacions

4.2.1 La formació professional en el nostre entorn

El seguiment de la Formació Professional en els països de l'Unió Europea i segons la visió de Nonaka i Takeuchi (1999) ⁸⁰, podem observar que entre si és molt diferent; a Alemanya, per exemple, la responsabilitat de la formació la té prioritàriament l'empresa; l'escola professional estatal, sota la responsabilitat dels Länder, és de caràcter complementari.

El govern Britànic, pretén que el sector privat es comprometi en la tasca d'estendre i millorar la Formació Professional, per un altre costat, es pensa que, ningú millor que els empresaris pot saber quina classe de mà d'obra fa falta i, per lo tant, quina classe d'ensenyament de formació professional es necessari donar. Dues iniciatives governamentals responen a aquest plantejament: Els TEC (Training and Enterprises Councils), encarregats de fomentar l'obtenció de qualificacions professional per part dels joves que abandonen el sistema escolar als 16 anys, i els CTC (City Technology Colleges), responsables de la formació qualificada.

A França, els interlocutors socials, agrupacions empresarials i sindicals, juguen un paper molt important en l'elaboració de les polítiques d'ensenyament professional, els continguts, els acords nacionals interprofessionals, el finançament; tot està sotmès a l'estudi d'aquestes forces socials.

L'experiència comparada amb els països més avançats del nostre entorn, ens ensenya que els canvis rellevants en educació requereixen amplis períodes de maduració i consens en la comunitat d'educativa i en el conjunt de la societat, per que fa la reforma ha de ser abordada de manera serena i reflexiva.

Fins fa molt poc temps, una de les formes d'adquisició de coneixements professionals consistia en

⁷⁷ Per a més informació <http://www20.gencat.cat/portal/site/queestudiar/menuitem.2f4f37c88e124629e85c7273b0c0e1a0/>

⁷⁸ Normativa aplicable. Instruccions del 14 de juliol de 2011, de la Direcció General de Formació Professional Inicial i Ensenyaments de Règim Especial, per a l'aplicació del programa "Qualifica't". Resolució EDU/3908/2010, d'1 de desembre, per la qual es resol la convocatòria de selecció dels centres per a la seva incorporació en el programa experimental "Qualifica't", a partir del curs acadèmic 2010-2011. Ordre EDU/388/2010, de 9 de juliol, per la qual es modifica l'Ordre EDU/336/2009, de 30 de juny, per la qual s'estableix el programa experimental Qualifica't en els ensenyaments de formació professional del sistema educatiu, i s'obre convocatòria de selecció. Per a més informació sobre aquest procés de validació, vegeu l'annex 3 de les Instruccions del 14 de juliol de 2011, de la Direcció General de Formació Professional Inicial i Ensenyaments de Règim Especial, per a l'aplicació del programa experimental "Qualifica't". de centres a partir del curs acadèmic 2010-2011

⁷⁹ Per a més informació sobre aquest procés de validació, vegeu l'annex 3 de les Instruccions del 14 de juliol de 2011, de la Direcció General de Formació Professional Inicial i Ensenyaments de Règim Especial, per a l'aplicació del programa experimental "Qualifica't".

⁸⁰ Capítol 2 Marco teórico. Pagina 8. Según Nonaka i Takeuchi.

començar com aprenent en petites empreses, tallers, explotacions de tipus familiar o comerços, començant amb la realització de tasques, sense exigències de coneixements previs, des de l'esgraó més baix i recolzat d'una manera molt elemental i havia un gran camí fins arribar a la persona de més qualificació; aquesta formació es complementava passant pels diferents esgraons o nivells de responsabilitat i coneixements que de forma tàcita estaven establerts en tots els oficis.

4.2.2 La Formació Professional al nostre país .

Segons la publicació emesa per la Generalitat de Catalunya, sobre la situació econòmica i les seves tendències ⁸¹, podem treure les següents conclusions:

Si ens centrem en el nostre país , el que ens interessa d'entrada és conèixer la gènesis i evolució de la formació professional institucionalitzada impartida en els centres estatals o privats, de forma reglada, o si més no, com un programa oficial generalitzar, el que ens permetrà conèixer l'evolució, el perquè de les diferents situacions que a llarg de l'història de l'ensenyament professionals que s'han produït .

La Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació, ha previst una major flexibilitat en l'accés a la formació professional inicial, que forma part del sistema educatiu, alhora que fomenta i impulsa l'aprenentatge al llarg de la vida.

L'eficàcia, la qualitat i l'equitat són característiques que la ciutadania dels països democràtics demana a les polítiques públiques i a les quals ha de respondre igualment la política de formació professional. Les tres característiques, considerades de manera dinàmica i transformadora, han de fer de l'educació i de la formació professional un instrument de desenvolupament i de cohesió social ⁸².

És a dir, l'avaluació de la formació professional ha de tenir una perspectiva sistèmica i ha d'ésser concebuda amb un doble propòsit: com a instrument de control al servei d'una societat que vol conèixer els objectius del sistema i el rendiment que s'obté de l'important esforç que representa (rendiment de comptes) i com a instrument de millora i optimització del mateix sistema i dels seus resultats, expressats en forma de qualitat formativa i ocupacional.

L'atractivitat de la formació professional es troba, al nostre entendre, en una cruïlla. Durant molts anys s'ha intentat que la Formació Professional fos atractiva per als estudiants d'ESO i de batxillerat, i per això s'insistia que el prestigi de la Formació Professional s'havia d'igualar al prestigi dels estudis acadèmics. Això ha fet que l'orientació, les campanyes i les diferents regulacions hagin anat en aquesta direcció, però amb poc èxit.

L'atractivitat de la FP ha augmentat en nous col·lectius, que poden visualitzar un interès clar en la seva capacitació i en l'obtenció d'un títol, com són els títols que habiliten per a l'exercici de determinades activitats. Però en relació amb l'objectiu de tenir el 85% dels joves de 22 anys amb una formació secundària superior, el gran repte és la qualificació dels que no arriben a obtenir el graduat de secundària i la recuperació del fracàs del batxillerat i de la universitat per la via de la formació professional. Sembla que les directrius i els canvis normatius recents apunten en aquesta direcció ⁸³.

Una altra peça clau de la integració de sistemes és l'anomenat reconeixement de competències adquirides informalment, fonamentalment mitjançant l'experiència laboral. També és un tema que té un llarg recorregut en les agendes sobre la formació, encara amb poques traduccions normatives.

A molts països europeus hi ha diferents mecanismes, però tots tenen dos problemes bàsics: la validesa i la legitimitat (Bjornavold, 2001). El fet que s'hagi avançat relativament poc té a veure amb la dificultat de trobar una metodologia vàlida i fiable i que sigui acceptada pels diferents agents socials, tant en el camp de la formació com en el camp empresarial.

En el camp laboral, el reconeixement de l'experiència també presenta problemes, com ara la possibilitat d'augmentar la rotació laboral o la por al fet que el treballador demani una promoció o un augment salarial.

Normalment es pensa que el reconeixement de les competències adquirides informalment pot

81 Situació socioeconòmica.Tendències i prioritats a Catalunya. Edita: Direcció General d'Economia Cooperativa i Creació d'Empreses Edició Agost 2008.

82 M^o Jesús Martínez Usarralde, Rafael Merino Pareja, Ramon Plandiura Vilacís, Eduardo Rojo Torrecilla, Cristina Suárez Gost, Andreu Termes López. Grup d'Anàlisi de Polítiques Educatives i de Formació (GAPEF)-Grup Interuniversitari de Política Educativa (GIPE). Universitat Autònoma de Barcelona

83 A les VI Jornades del Consell Català de Formació Professional, 27 i 28 de novembre de 2008, el director general del Ministeri d'Educació, Miguel Soler, ho va deixar molt clar: el gran repte del grau mitjà no és fer la competència al batxillerat sinó recuperar una part del 30% del fracàs en la secundària obligatòria. Per això la gran aposta pels PQPI, que comencen a desplegar-se el curs 2008-0909. Caldrà veure els propers anys si els substituïts dels programes de garantia social vanresponent a les expectatives que han generat.

augmentar la transparència de les competències i les qualificacions, però les empreses que funcionen amb gestió de competències acostumen a ser molt opaques (Planas i Merino, 2007). També s'està treballant en el reconeixement de les experiències adquirides en entorns no laborals, com ara la participació en associacions, però a més dels problemes metodològics esmentats això planteja altres dubtes morals sobre la conveniència de donar valor de canvi a experiències altruistes (Planas i Merino, 2007).

En l'àmbit espanyol s'ha experimentat amb el projecte ERA ⁸⁴, el reconeixement de competències informals a diferents sectors econòmics i diferents ocupacions, la majoria de baix nivell de qualificació.

Ha estat un intent de desenvolupar una metodologia de reconeixement basada en el recull d'evidències i en el suport d'orientadors, que s'ha experimentat en diferents comunitats autònomes. Catalunya no hi va participar.

En el cas de Catalunya, els antecedents provenen de les dades proporcionades en un primer moment per l'ICQP (Institut català qualificacions professionals), a on podem constatar que l'acreditació tenia un abast encara molt limitat. Restava per avaluar l'impacte que l'acreditació que podia tenir en la integració dels subsistemes de formació inicial i de formació per a l'ocupació i en les pràctiques de selecció i de promoció de les empreses.

La peça clau per a la integració dels subsistemes i per al reconeixement de l'experiència laboral és el catàleg de qualificacions i el catàleg integrat de formació professional, que està desenvolupant l'ICQP i que actualment és anomenat Qualificat, en línia amb el que s'està desenvolupant al (Instituto Nacional de las Cualificaciones (Incuat) i l'European Qualifications Framework (EQF)).

El programa "Qualifica't" està pensat perquè les persones i les empreses trobin l'orientació, el reconeixement i la formació professional que s'adapti millor a les seves necessitats ⁸⁵

4.2.3 Estadístiques generals de la qualificació professional

Segons l'estudi realitzat per Lourdes Bermejo (2006) ⁸⁶: a l'actualitat un de cada tres persones que treballa en aquests sectors esmentats, disposa de formació especialitzada per l'àmbit de treball. A demés també s'ha de tenir en compte que quantitativament es necessiten professionals i en el futur, per tal de com va l'evolució de les necessitats de llits i d'atenció, es pot triplicar la demanda d'aquests professionals.

A tall d'exemple, en els dos últims anys ha augmentat un 33% dels serveis d'atenció domiciliària, uns xifres que seguiran creixent degut a la crisi actual, ja que no tothom podrà costejar una residència.

En aquest context de treball, s'ha d'activar mecanismes de treball per estimular la presència de professionals qualificats. Aquests requisits sobre les qualificacions professionals seran exigibles progressivament en els percentatges i anys que s'indica, sent del 35 % el percentatge de professionals qualificats per l'any 2011 i del 100% l'any 2015.

Però aquesta estratègia d'avaluació, reconeixement i acreditació de l'experiència laboral, possibilitarà la visibilitat de les qualificacions de molts professionals que durant molt de temps han actuat en el sector i es necessita dels mateixos per continuar i crear noves línies.

També cal tenir en compte que les estratègies personals d'augment de la qualificació professional és una tendència en creixement evident és la dels graduats que prossegueixen estudis, ja sigui per aprofundir en la seva especialització, com a itinerari horitzontal de promoció en el mateix nivell, o bé per assolir un nivell superior de qualificació en un itinerari vertical de promoció.

En el cas dels graduats mitjans ha passat del 27,76% l'any 2007 al 47,50% aquest any. En el cas dels graduats superiors ha passat del 22,03% l'any 2007 fins al 32,83% aquest any. Aquest augment es pot entendre com un efecte de la crisi econòmica i l'enduriment del mercat de treball, però a la vegada respon positivament als dèficits endèmics de l'estructura de qualificacions de la població activa pel que fa a persones de 22 anys o més amb educació secundària graduats que prossegueixen estudis cal atribuir-la a la bondat de les mesures d'ordenació educativa d'aquests ensenyaments implantades des del 2004.

En el cas dels graduats mitjans, cal destacar les mesures flexibilitzadores regulades pel Decret

⁸⁴ Evaluación, reconocimiento y acreditación. Es pot consultar l'informe final a

http://www.mepsyd.es/educa/incuat/pdf/rec/09_memoria%20final%20ERA-03.pdf

⁸⁵ Per a més informació del programa Qualificat del Departament d'Ensenyament.

<http://www20.gencat.cat/portal/site/queestudiar/menuitem.2f4f37c88e124629e85c7273b0c0e1a0/vgnnextoid=0c922b5578f2b210VgnVCM2000009b0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=0c922b5578f2b210VgnVCM2000009b0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>

⁸⁶ Bermejo García, Lourdes (2006). " La situación de los sistemas de formación y de cualificación de las ocupaciones en la atención a los mayores dependientes. Propuestas de avance en la elaboración de perfiles ocupacionales y en la formación por competencias.

240/2005, la implantació generalitzada del curs de preparació a l'accés als graus superiors i la implantació gradual de l'alternança formació i treball. En el cas dels graduats superiors, la implantació generalitzada de les correspondències amb els ensenyaments universitaris ja és un fet que actualment beneficia a més de 6.000 nous alumnes universitaris, tots ells graduats superiors d'ensenyaments professionals ⁸⁷.

4.2.4 Dades del procés qualifica't a Catalunya.

El dispositiu obre les primeres convocatòries en el 2003-04 a títol experimental. Però no és sinó en el curs 2006-07 quan el volum de participants comença a assolir una grandària més rellevant. En el bienni 2006-08, el dispositiu ha generat 5.198 sol·licituds, que representa el 0,16 % del total de la població potencialment beneficiària a Catalunya⁸⁸. Aquesta informació és important per poder valorar la progressió i creixement de professionals que s'han certificat i acreditat per aquests sistema.

Taula 1. Evolució històrica del volum de participants

	ORIENTACIÓ			AVALUACIÓ			
	Sol·licituds	Admesos	Orientació certificada	Sol·licituds	Admesos	Avaluació positiva	Avaluació negativa
2007-08/ 1ª tanda	1.380	674	553	554	527	263	264
2007-08/ 2ª tanda	963	549	307				
2007-08/ 3ª tanda	1.045	703	451				
Total 2007-08	3.388	1.926	1.311				
2006-07	1.810	963	sd.	746	724	570	154
2005-06	sd.	522	sd.	633	sd.	sd.	sd.
2004-05	sd.	286	sd.	328	sd.	sd.	sd.
2003-04	sd.	212	sd.	212	sd.	sd.	sd.

Font: ICQP (2008)

El dispositiu posat en marxa a Catalunya no aconsegueix retenir bona part de la demanda. Més aviat, al contrari, donat que els qui finalment inicien el procés i accedix a la fase d'orientació sumen el 55,5 % de la demanda inicial.

Perspectiva comparada amb Euskadi i França sobre la qualificació de competències en una organització.

Els resultats que presenta Catalunya en el bienni 2006-08, poden ser comparats amb altres dispositiu similars a fi de poder contrastar similituds i diferències. Utilitzarem el cas de França i Euskadi com a realitats properes però amb procediments diferenciats.

Taula 3. Resultats del procés d'acreditació a Catalunya, Euskadi i França

	Total sol·licituds	Total d'inscrits assessorats / orientació	Total matriculats a l'avaluació	% avaluacions positives sobre matricula
CATALUNYA (2006-07)	5.198	2.889	1.300	64,0 % (*)
% sobre total sol·licituds	100.	55.5	25.0	16.0
EUSKADI (2004-07)	2.165	1.962	1.465	88,1 % (**)
% sobre total sol·licituds	100.	90.6	67.6	59.6
FRANÇA (2003-04)	154.200	39.338	34.373	85,3 % (***)
% sobre total sol·licituds	100.	25.5	22.3	19.0

Font: Elaboració pròpia a partir de ICQP (2008), Eusko Jaurlaritza (2008) i Pigeassou & Vimont (2006).

Si observem quin és l'estat i gènere dels professionals no qualificats dins del món sanitari i sociosanitari, podem veure que les dades nostres s'acosten molt i són molt similars a les dades dels participants del País Basc i, en certa mida, poden significar una aproximació molt fidedigne del cas català. Tenim una forta concentració de candidats entre els 35 i 44 anys i una menor presència de joves menors de 35 i adults majors de 45, més dones que no pas homes.

87 http://www20.gencat.cat/docs/Educacio/Home/Estudiar_Catalunya_Estudis/00%20arxiu_%20comuns/Documents/insercio_laboral_2010.pdf Inserció laboral dels ensenyament 2010. Generalitat de Catalunya. Departament d'Ensenyament.

88 http://www20.gencat.cat/docs/Educacio/Home/ConsellCataladFP/00%20Documents/ARXIUS/2008/Estudi_CIREM.pdf

Taula 7. Distribució de sol·licituds d'avaluació per cicles (2003-04 fins 2007-08)
Cicles Grau Mitjà

	Sol·licituds	%	Homes	Dones
Atenció sociosanitària	619	33.0	24	595
Cures auxiliars d'infermeria	327	17.4	26 (*)	278
Farmàcia	260	13.8	30	230
Equips i instal·lacions electrotècniques	251	13.4	251(*)	--
Comerç	90	4.8	62	28
Cuina	63	3.4	38(*)	25
Activitats físicoesportives	43	2.3	33	10
Pesca i transport marítim	40	2.1	40(*)	--
Instal·lació i manteniment electromecànic	32	1.7	31	1
Jardineria	30	1.6	27	3
Explotació de sistemes informàtics	25	1.3	25	--
Gestió administrativa	9	0.5	--	9
Operacions fabricació productes farmacèutics	6	0.4	6	2
Altres cicles formatius	109	4.2	--	--
TOTAL	1.874	(100)	593 (*)	1.181 (*)
	(%)		(33.4%)	(66.6%)

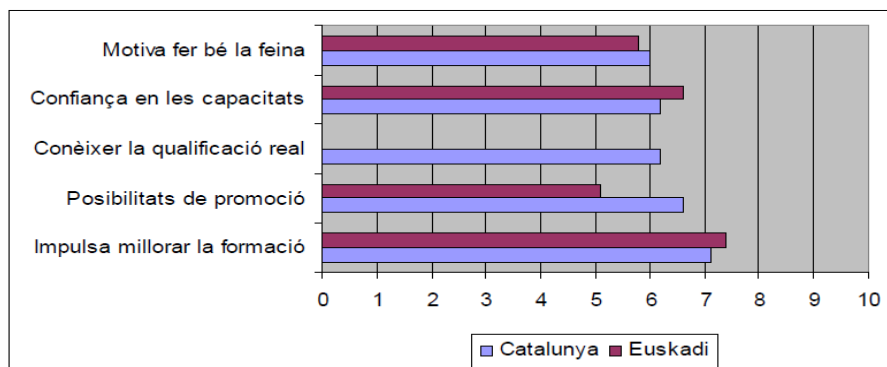
(*) Les dades pel curs 2003-04 no venen desagregades per sexe i no acaben de sumar el total.

Pel que fa al nivell d'estudis, l'enquesta presenta cert pluralisme de nivells formatius. Tot i la diversitat de nivells d'estudis, hi predominen els nivells baixos (6,4%) i més bàsics (34%) que sumats representarien el 40 % del participants. En torn al 56 % s'engloben dins els diferents nivells secundari i un significatiu 4 % presenten nivells universitaris.

Tant a Euskadi com a Catalunya, presenten una estructura de nivells formatius molt diversificada i amb presència significativa de titulats universitaris. La major diferència entre ambdues mostres correspon als nivells formatius de la secundària. Mentre que a Catalunya hi predominen més les titulacions de la FP amb un 21 %, en canvi la presència de candidats amb la secundària general (batxillerats) es redueix a un 9 %. Euskadi presenta la proporció inversa. La causa resideix en la diferent oferta de titulacions a acreditar en ambdues mostres.

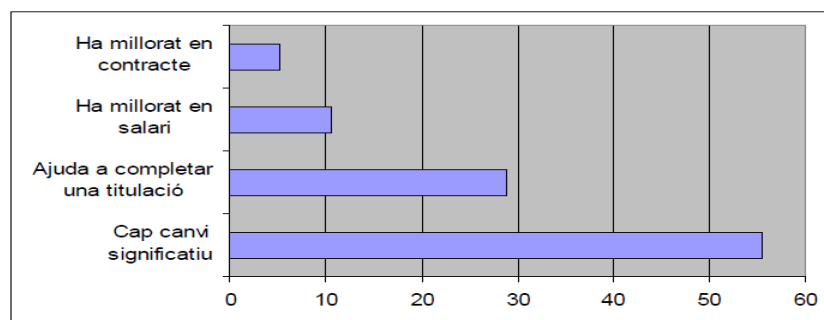
L'impacte derivat del procés d'acreditació segons els professionals, s'observa que consideren molt positiu l'acreditació com a un impuls per millorar la seva formació i també valoren positivament que aquest procés valora i reforça la confiança en les seves pròpies capacitats i coneixen la seva qualificació real.

Gràfic 10. Impactes derivats del procés d'acreditació



Els canvis reals que han experimentat els candidats després de participar en el procés d'acreditació són: un 55 % no hi ha hagut cap canvi ni salarial ni laboral ni formatiu, la resta manifesta el següent (%):

Gràfic 11. Ha experimentat algun canvi després del procés?



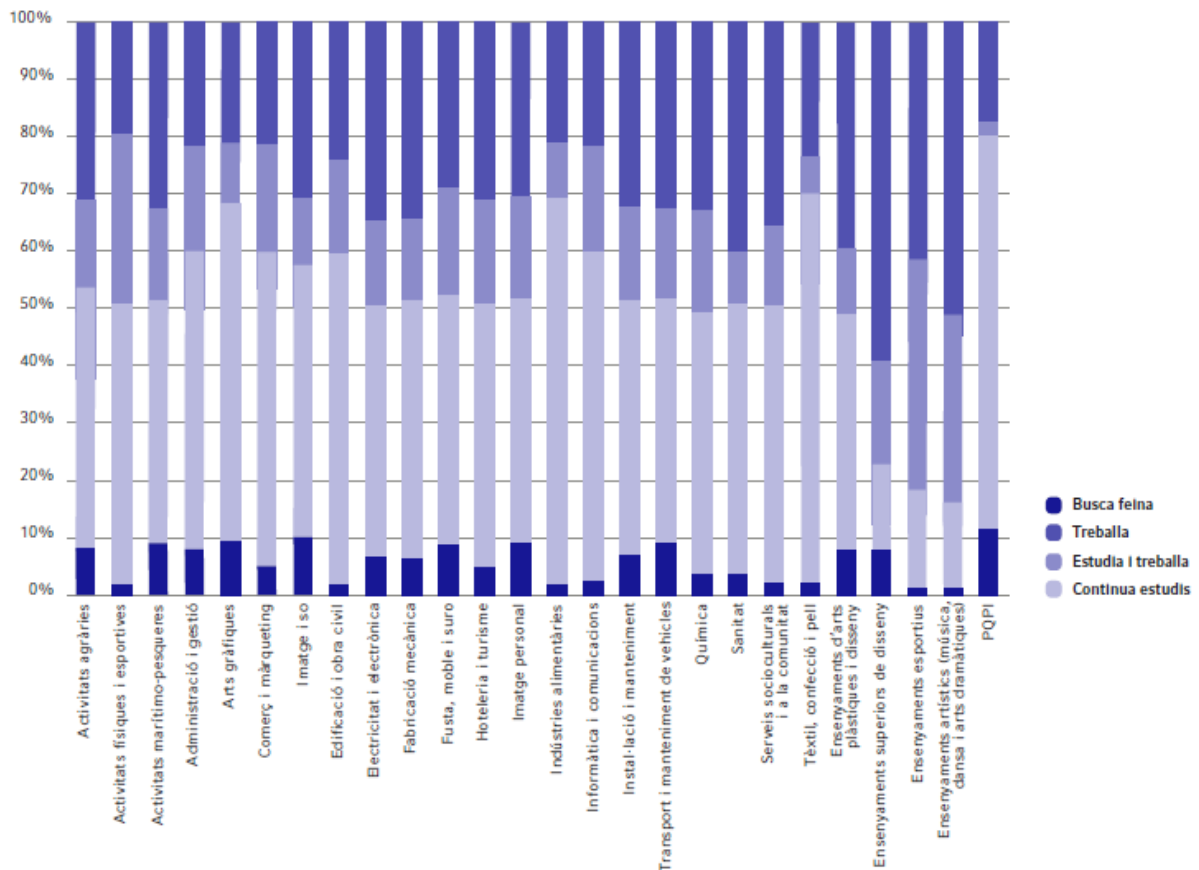
Situació laboral i formativa segons família professional i ensenyaments.

Desglossa la situació dels enquestats segons la família professional a la qual pertanyen (a la part dreta de la taula s'han inclòs els ensenyaments d'Arts Plàstiques i disseny, els ensenyaments superiors de disseny, els ensenyaments esportius, els ensenyaments artístics i els PQPI). Aquest gràfic agrupa les diverses especialitats d'una mateixa família sense diferenciar els graduats mitjans dels superiors.

A partir d'aquesta visió global destaquem les famílies o ensenyaments en que les opcions "treballa" i "estudia i treballa" és més important: Ensenyaments artístics (música, dansa i arts dramàtiques); Ensenyaments esportius; Ensenyaments superiors de disseny; Serveis socioculturals i a la comunitat; Sanitat; Ensenyaments d'arts plàstiques i disseny; Química; Activitats físiques i esportives; Hoteleria i turisme; Electricitat i electrònica; Instal·lació i manteniment; Activitats marítimo-pesqueres; Fabricació mecànica.

Entre les famílies que predomina "estudia" i "estudia i treballa" destaquem: Activitats físiques i esportives; Indústries alimentàries; Informàtica i comunicacions; Edificació i obra civil; Comerç i màrqueting; Tèxtil, confecció i pell; Administració i gestió; PQPI; Arts gràfiques; Fusta, moble i suro; Serveis socioculturals i a la comunitat; Hoteleria i turisme; Fabricació mecànica; Química; Ensenyaments esportius; Imatge personal; Instal·lació i manteniment; Electricitat i electrònica⁸⁹.

GRÀFIC 6 SITUACIÓ LABORAL I FORMATIVA SEGONS FAMÍLIA PROFESSIONAL I ENSENYAMENTS



Les estratègies personals d'augment de la qualificació professional, podem observar una tendència en creixement evident és la dels graduats que prossegueixen estudis, ja sigui per aprofundir en la seva especialització, com a itinerari horitzontal de promoció en el mateix nivell, o bé per assolir un nivell superior de qualificació en un itinerari vertical de promoció. En el cas dels graduats mitjans ha passat del 27,76% l'any 2007 al 47,50% aquest any. En el cas dels graduats superiors ha passat del 22,03% l'any 2007 fins al 32,83% aquest any.

Aquest augment es pot entendre com un efecte de la crisi econòmica i l'enduriment del mercat de treball, però a la vegada respon positivament als déficits endèmics de l'estructura de qualificacions de la població activa pel que fa a persones de 22 anys o més amb educació secundària postobligatòria. La possibilitat d'incrementar de forma tant important la taxa de graduats que prossegueixen estudis cal atribuir-la a la bondat de les mesures d'ordenació

89 INSERCIÓ LABORAL 2010. Departament d'Ensenyament

educativa d'aquests ensenyaments implantades des del 2004. En el cas dels graduats mitjans, cal destacar les mesures flexibilitzadores regulades pel Decret 240/2005, la implantació generalitzada del curs de preparació a l'accés als graus superiors i la implantació gradual de l'alternança formació i treball. En el cas dels graduats superiors, la implantació generalitzada de les correspondències amb els ensenyaments universitaris ja és un fet que actualment beneficia a més de 6.000 nous alumnes universitaris, tots ells graduats superiors d'ensenyaments professionals.

4.2.5 Situació actual del coneixement del personal no qualificat a Althaia

Moltes persones tenen un coneixement que han adquirit mitjançant l'experiència laboral per desenvolupar les tasques encomanades cada dia, i la formació que tenen o han fet, és una formació informal dins dels plans de formació de l'empresa o formació ocupacional a nivell individual.

El perfil professional dels auxiliars d'infermeria que s'han presentat, és un professional amb més de 3 anys d'experiència laboral en el sector, dona i que té estudis primaris, sap llegir i escriure (prioritàriament en castellà), però no té una titulació oficial d'auxiliar d'infermeria o cicle formatiu de grau mig de tècnic en cures auxiliars d'infermeria.

En aquest perfil també podem trobar un percentatge elevat que han realitzat estudis no formals corresponents a un certificat de professionalitat però d'atenció sociosanitària, formació que no correspon al sector.

Respecte el perfil professional dels cuidadors/es de la residència (sector sociosanitari), és un perfil similar a l'anterior, majoritàriament són dones i gairebé el 100 % té estudis primaris. Alguns no han finalitzat els estudis bàsics i no tenen ni el certificat d'escolaritat. Dels que tenen els estudis bàsics, un 40 % corresponen a estudis bàsics d'altres sistemes educatius, sobretot de països llatinoamericans. Cal esmentar també que aquests no estan homologats pel "Ministerio d'Educación " o el Departament d'Ensenyament.

Tots dos perfils concedeixen en que fa molt de temps que no tenen l'habit d'estudi i que ara posar-se a estudiar ho veuen com una dificultat afegida. L'edat mitjana dels presentats és de 47 anys, però trenin en compte que la franja de més edat està entre els 47 – 54 anys.

Respecte al seu Perfil competencial, les competències més valorades d'aquests perfils professionals, igual que succeeix amb els perfils professionals de major qualificació, també depenen de l'àmbit d'activitat on s'ocupen i del seu entorn de treball. Així, els/les que tenen contacte directe amb el/la pacient disposen d'empatia, capacitat de comunicació i d'autocontrol. També disposem de fonts d'aprenentatges consolidades.

Tots els professionals de la institució tenen un pla formatiu adequat a les seves necessitats, segons les necessitats detectades pel sector en prevenció de riscos laborals i reanimació cardiopulmonar. Això ens facilita també saber, recollir i identificar les experiències que han adquirit aplicant aquests coneixements, i quina ha estat la resposta produïda pel canvi de l'aprenentatge impartit.

A continuació es va detallar quines eren les tasques que els professionals realitzaven cada dia i quin era el mecanisme d'aprenentatge així com el de transmissió de la informació. També es va detallar quina era la part documental que feien servir per desenvolupar les tasques.

La relació de tasques/funcions dins de l'organització (coneixement tàcit): Auxiliar d'infermeria

HOSPITALITZACIÓ: Fer la higiene dels malalts en funció de la seves necessitats .Fer els llits i mantenir l'ordre en les habitacions . Neteja dels carros de cures i material necessari . Recepció dels carros dels menjars, distribució i recollida del mateix . Assegurar la ingesta als pacients que requereixin algun tipus d'ajuda . Ordre i control de la roba del llit . Mobilització dels pacients tenint en compte el seu estat . Ajudar en la deambulació dels pacients quan estigui en el seu pla de cures . Realitzar els canvis posturals correctament quan el pacients està enllitat . Preparar al pacient per la realització d'exploracions . Administració de tractaments via rectal. Realitzar les cures postmortem . Col·laborar en la mesura de constants: temperatura, saturació d'O2, glucèmia... Rasurat de malaltes que ho requereixen per intervencions/exploracions .Neteja del material/instrumental de cures i realitzar el circuit per la seva esterilització (empaquetat, identificació, mesura de control, trasllat i recollida al servei d'esterilització) .Donar recolzament a infermeria sempre que ho precisi

QUIRÒFAN I ESTERILITZACIÓ: Recollida i neteja del material utilitzat a l'àrea quirúrgica . Realitzar el

procés d'esterilització que correspongui segons el material . Preparació de caixes/kits de roba i instrumental segons protocols i guies establerts . Control del material fungible necessari, conservació i reposició . Realització dels controls de seguretat sota la supervisió de la infermera . Mantenir l'ordre de la seva àrea .

CONSULTES EXTERNES: Rebre i registrar les pacients que arriben a la consulta . Verificar la existència del material necessari per a la realització de les activitats pròpies de la consulta . Coordinar-ne, amb la resta de l'equip (metge, infermera, altres unitats,...) l'ordre i les necessitats pel bon funcionament de les consultes . Mantenir l'ordre de la seva àrea . Facilitar les funcions del metge o infermera .

La transmissió de la informació és produïda al canvi de torn i de boca a boca. La documentació utilitzada és la que troben a la intranet de la institució i no la consulten habitualment. Aquí trobem protocols, guies clíniques, trajectòries, documents, fitxes, etc. D'aquests documents molts no saben ni que existien.

La relació de tasques/funcions dins de l'organització (coneixement tàcit): Cuidadors/es

Coneix els programes d'atenció sociosanitària segons la normativa reguladora vigent . Coneix les característiques de la residència. (protocol d'acollida, reglament intern de la residència). Identificar les necessitats d'atenció física i psicosocial de la persona usuària a partir dels protocols d'acollida i el pla de cures individualitzat d'observació i dependència. (Full de planificació d'activitats infermeria) . Transmet l' informacions respecte als serveis i normes de convivència de la institució segons protocol acollida. Comprova sistemàticament l'estat del mobiliari, alarmes, ajudes tècniques i instruments de treball, així com la disposició de l'espai, segons les necessitats especials de mobilitat i autonomia de la persona assistida, tant en el centre residencial, mantenint els criteris de seguretat pel que fa a la prevenció d'accidents, d'acord amb la legislació vigent. Protocol d'acollida

Intervé en el pla de cures. Formalitzar la comanda per a la reposició de materials a partir del control dels estocs, emplenant la documentació de la comanda i acarant el material rebut amb el sol·licitat. (registre informàtic. Programa SA). Coneix el funcionament de l'HC informatitzada i entren les dietes i realitzen consultes de seguiment del pacient al curs clínic.) Coneix la composició de responsabilitats de l'equip multidisciplinari.

Participa en el registre de dades: pes, constants, temperatura, i observacions de les necessitats del pacient: i transmet a l'infermera referent. (eliminació, menjar i beure, aplicació enemés de neteja, higiènes, canvis posturals, vestir, despullar-se..)

Prendre les constants vitals amb precisió, amb els mitjans materials i la tècnica adequada, segons les característiques i les condicions de la persona pacient/clienta (Monitor de preses de constants vitals).

Verificar l'estat del material i equips utilitzats en qualsevol de les tècniques sanitàries aplicades, i registrar la verificació segons el protocol establert. (vetlla per les contencions físiques, aparell de glicèmies que funcioni, bàscula, grua)

Identificar els instruments, els protocols d'actuació i els signes i símptomes de la persona usuària accidentada, per tal d'aplicar les tècniques requerides de primers auxilis. (Protocol de caigudes, Protocol RCP bàsica adults..)

Coneix la composició de la farmaciola de la unitat. Participa en la neteja i desinfecció dels diferents tipus de materials a partir dels protocols establerts . Segueix les indicacions segons protocol, per a l'aïllament de la persona usuària, el personal amb qui es relaciona i l'entorn, segons el tipus de malaltia transmissible . Prepara el material necessari i realitza la recollida i el transport de mostres d'orina, femtes i esputs en les condicions higièniques i de conservació establertes i seguint les indicacions de les infermeres..

Fa els llits utilitzant els accessoris necessaris i segons criteris de benestar de la persona usuària.

Participa en el manteniment de les condicions higièniques i d'ordre de l'espai de treball (tant de l'entorn més pròxim a la persona atesa com l'entorn del persona) .

Comunica a la família la informació relacionada amb les necessitats higièniques de l'entorn de la persona usuària, amb un llenguatge correcte i entenedor (màquina d'afaitar,roba.....)

Detecta i aplica els canvis de postura i les mesures a adoptar per a la prevenció d'úlceres per pressió, a partir de l'observació de les característiques de la pell i l'estat de la persona atesa i seguint indicacions de l'infermera o fisioterapeuta.

Realitza les accions necessàries per al manteniment de les condicions higièniques de la persona usuària segons les característiques i necessitats (canvis bolquers, afaitat, rentar cabell...).

Realitza la higiene de les diferents parts del cos amb professionalitat i respecte de la intimitat de la persona usuària, segons els protocols higienicosanitaris.

Comunica a la família la informació relacionada amb les necessitats higièniques de la persona usuària, amb amabilitat i adaptació del llenguatge

Es comunica amb la persona usuària tenint en compte les característiques de la seva etapa evolutiva, els seus interessos, alteracions de la conducta i altres característiques particulars, utilitzant si cal sistemes alternatius de comunicació d'acord amb el seu Pla d'atenció individual.

Adapta l'entorn, els materials, la distribució dels espais i elements de senyalització necessaris, per tal d'afavorir la comunicació i relació amb l'entorn de la persona usuària.

Participa en la proposta de tècniques de modificació de la Conducta i aplica activitats d'intervenció, per tal d'afavorir les habilitats d'autonomia personal o de rehabilitació, d'acord amb el PAI..

Comunicar les incidències sorgides en la realització de les activitats de suport.

Interacciona amb la persona usuària tenint en compte les característiques de l'etapa evolutiva en què es troba, els seus interessos i altres característiques particulars, utilitzant si cal els sistemes alternatius de comunicació d'acord amb el seu Pla d'atenció individual (deixant triar activitats de lleure, llocs de sortida, programa televisió,...).

Aplica les tècniques de modificació de conducta i les activitats d'intervenció adequades per tal d'afavorir les habilitats d'autonomia personal, d'entrenament ocupacional i/o de rehabilitació, d'acord amb el pla d'atenció individualitzada.

Organitza i dinamitza activitats adequades a les característiques de les persones (material, grups, espai..) (Plans d'activitat, tallers.)

Participa amb l'equip tècnic en la planificació i aplicació de les activitats d'intervenció per afavorir les habilitats d'autonomia personal, d'entrenament ocupacional i/o de rehabilitació, d'acord amb el PAI.

Comunica les activitats i anota si hi ha hagut alguna incidència o proposta de millora. (fulls interiors) Coneix els recursos comunitaris de suport social i/o ocupacionals existents i els requisits d'accés adreçats a col·lectius específics. Participa amb l'equip tècnic en la selecció dels mètodes i materials educatius per a la intervenció en persones amb discapacitat intel·lectual.

Vetlla per garantir el benestar emocional de la persona usuària, a partir de la detecció de les seves necessitats d'autocura, manteniment d'aficions, relacions socials, activitats de lleure i recolzament a familiars (com queda reflectit en el seu PAI i mapa de vida).

Participa en la Planificació amb l'equip tècnic els aprenentatges a assolir tenint en compte el seu nivell cognitiu i el grau d'autonomia personal i social.

Degut a les necessitats de regular la situació educacional a la laboral, exigida per l'Administració, sobretot en el món sociosanitari (Requeriments del personal auxiliar d'atenció a la dependència a Catalunya anys 2011-2015)⁹⁰, les empreses d'aquest sector han de adequar-se a una situació de requeriment educacional o ocupacional reglat. El problema també s'accentua quant el personal que ha d'entrar en el projecte és molt, amb formacions diferents, amb experiències diferents, però amb un punt de connexió comú: les tasques laborals, varen poder comprovar que un percentatge molt elevat no complia amb els requisits establerts per l'administració per poder treballar, però si que intuïem que tenien el coneixement adequat per desenvolupar-la.

La transmissió de la informació és produïda al canvi de torn i de boca a boca. La documentació utilitzada és la que troben a la intranet de la institució i no la consulten habitualment. Aquí trobem protocols, guies clíniques, trajectòries, documents, fitxes, etc. D'aquests documents molts no saben ni que existien.

4.3 El sector de la salut a Catalunya

És important conèixer el sector de la Salut a Catalunya i en el nostre entorn, per després poder comparar i determinar si realment la certificació d'aquests professionals han pogut aportar algun avantatge competitiu o no. D'aquesta descripció també es pot comprovar quins són els serveis o les prestacions de servei que tenen més potencial de negoci dins del sector i de la comarca, així com de Catalunya.

El sector de la salut, format per institucions i entitats dedicades a l'atenció sanitària i sociosanitària de les persones, és un pilar bàsic de l'estat del benestar. A conseqüència de l'increment de l'esperança de vida i de la creixent sensibilitat social pel benestar i la salut, la seva importància ha augmentat a tots els països del nostre entorn, convertint-se en element destacat de la progressiva terciarització de les economies desenvolupades (Veure article de la Cambra de comerç: 2011)⁹¹.

⁹⁰ <http://www20.gencat.cat/portal/site/bsf/>

[http://www20.gencat.cat/portal/site/bsf/menuitem.3270b0ef6a9800df28323e10b0c0e1a02?](http://www20.gencat.cat/portal/site/bsf/menuitem.3270b0ef6a9800df28323e10b0c0e1a02?vgnextoid=295ca5dcf46a4210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&q=requirements+del+personal+auxiliar+idioma=cat&site=benestar)

[vgnextoid=295ca5dcf46a4210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&q=requirements+del+personal+auxiliar+idioma=cat&site=benestar](http://www20.gencat.cat/portal/site/bsf/menuitem.3270b0ef6a9800df28323e10b0c0e1a02?vgnextoid=295ca5dcf46a4210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&q=requirements+del+personal+auxiliar+idioma=cat&site=benestar)

⁹¹ Sector de la Salut, un motor del Bages. Edició: Cambra de comerç de Manresa. Gener 2011

Dades referent a tot Catalunya.

Segons les dades del sector de la Cambra de comerç: entre els anys 2001-05, el pes econòmic del sector de la salut es va incrementar de sis dècimes a Catalunya. Gràcies a aquesta evolució s'ha convertit en una de les principals activitats del país, des dels punts de vista econòmic i laboral. L'any 2006, el sector va aportar el 5,0% del valor afegit brut (VAB) de l'economia catalana, per davant d'activitats tan rellevants com la mediació financera (4,9%), l'educació (3,8%), la indústria química (3,3%) o la indústria metal·lúrgica (2,8%). Pel que fa a l'ocupació, el 7,3% dels afiliats catalans a la Seguretat Social pertanyien al sector de la salut, segons dades de l'any 2008. Aquest percentatge d'afiliació només era superat pel conjunt d'empreses agrupades sota l'epígraf d'altres activitats empresarials (11,1%), el comerç al detall (10,8%) i la construcció (9,4%).

El sector de la salut s'articula al voltant d'uns grans centres de referència amb un important abast territorial que molt sovint són de titularitat públicoprivada, i d'una àmplia xarxa de centres petits i mitjans de titularitat privada que ofereixen un alt nivell d'especialització. El principal agent català del sector és l'Institut Català de la Salut (ICS), amb un pressupost de 3.100 milions d'euros (any 2009) i una plantilla que supera els 41.000 professionals a Catalunya. Aquesta empresa de titularitat pública presta atenció sanitària a gairebé sis milions d'usuaris, xifra que equival al 76% del total d'assegurats a Catalunya.

L'any 2006, els proveïdors privats aportaven el 60,7% de la producció del sector de la salut a Catalunya. Els principals segments d'aquesta producció d'origen privat eren serveis de consultes mèdiques i altres serveis sanitaris (37,4%), serveis hospitalaris (18,9%) i serveis socials amb allotjament (4,4%). La demanda final de serveis sanitaris i sociosanitaris va ser equivalent a 6.777,1 milions d'euros, xifra equivalent al 7,5% del consum total de l'economia catalana. Els principals consumidors van ser les administracions públiques i les entitats sense ànim de lucre (61,3%).

El consum familiar en el sector de la salut va estar centrat en les consultes mèdiques, els serveis hospitalaris i els serveis socials, per aquest mateix ordre. Aquesta forta presència de la iniciativa privada és un factor clau per mantenir l'alt nivell de qualitat assolida per les institucions sanitàries i sociosanitàries. Al mateix temps, converteix el sector de la salut en un motor de creixement, afavorint el desenvolupament de clústers basats en la transferència de coneixement i innovació, fins i tot més enllà d'aspectes relacionats directament amb l'atenció sanitària i sociosanitària. D'altra banda, els centres dedicats a l'atenció sanitària són un component bàsic de capitalitat per la seva capacitat d'articular els territoris que es troben en la seva àrea d'influència.

En el conjunt de Catalunya, els treballadors sanitaris amb educació superior representen el 59,1% del total, un percentatge que gairebé dobla la mitjana general catalana (31,2%) en tots els sectors, segons dades de 2004.

Dades referents al Bages⁹²

Per constatar la importància assolida al Bages pel sector de la salut, només cal fer un cop d'ull a l'activitat creixent de la Fundació Althaia, a on la seva plantilla es van incrementar d'un 16% entre els anys 2005-09, i la facturació total de les dues institucions va augmentar el 77% entre 2003-09.

Però l'augment sobretot que fa referència al personal auxiliar d'infermeria i els cuidadors/es de residències, a on el potencial de creixement ha estat més gran, no va estar normalitzat per les titulacions corresponents en els llocs de treball, això per un costat i per l'altre per l'aparició de noves titulacions en aquests sectors (11), i noves normatives de contractació i prestació de serveis del Departament de Benestar Social de la Generalitat de Catalunya (Normativa d'acreditació dels seus professionals establerta pel Departament de Benestar social i Família respecte a les residències i centres de disminuïts físics)⁹³

La innovació és la clau per tal que les potencialitats del sector de la salut es traslladin a altres àmbits del teixit econòmic bagenc. El Bages compta amb una base idònia per desenvolupar aquest clúster de la salut (grans agents com Althaia, ICS i FSSM i entitats que poden col·laborar en els àmbits de la recerca), però ha d'analitzar quines línies de recerca ofereixen més possibilitats de desenvolupament en els propers anys, partint de les experiències realitzades fins ara i de la realitat econòmica, social i empresarial del Bages. L'envelliment de la població del Bages pot afavorir el desenvolupament de línies de treball sobre l'atenció sanitària i social a les persones grans i/o

⁹² El sector de la Salut, un motor del Bages. Gener 2011. Cambra de Comerç de Manresa

⁹³ Requeriments del personal auxiliar d'atenció a la dependència a Catalunya anys 2011-2015. Nota informativa

dependents, de la mateixa manera que el pes de sectors tradicionals com la indústria o la mineria pot ser un bon punt de partida per a investigacions sobre malalties professionals relacionades amb l'exercici d'aquestes activitats.

En el sector de la salut, la dimensió és un avantatge competitiu perquè permet desenvolupar xarxes de coneixement entre molts professionals dedicats al tractament de patologies sanitàries. A més de ser una institució gran, Althaia es troba en una comarca que presenta una gran fidelització a nivell de serveis. Això ofereix possibilitats d'anàlisi que són més difícils d'aconseguir en altres territoris, com la mateixa àrea metropolitana de Barcelona. D'altra banda, estem pròxims a institucions com la UPC i CTM. Es tracta d'avantatges que cal saber aprofitar.

El model de qualitat innovació i formació és un dels eixos principals per atreure més estudiants i professionals interessats en formar-se a Althaia. D'altra banda, un bon entorn de treball afavoreix la qualitat assistencial, i aquest és un dels objectius bàsics de l'estructura hospitalària. I pel que fa a la innovació, la primera condició per desenvolupar una mentalitat innovadora és treballar en un entorn adient.

L'atenció a la dependència, que representa prop de la meitat de la nostra activitat, es troba en una fase de creixement després de l'aprovació de la legislació estatal que la regula. Però cal créixer sobre unes bases sòlides i, en aquest sentit, la innovació és fonamental. El nostre sector és molt desconegut per a la societat i, a més, la nostra activitat s'adreça a un segment de població molt poc visible. Les residències privades amb activitat concertada només representem prop del 25% del sector. En contra d'una imatge molt estesa sobre l'atenció a la dependència, no tothom serveix per tenir cura de les persones grans malaltes. A més, el nostre sector es troba immers en un canvi de model que s'està desenvolupant molt ràpidament. Els serveis de suport domiciliari s'han incrementat per tal d'evitar al màxim els internaments. Tothom percep que en aquest àmbit es requereixen unes infraestructures i uns professionals ben preparats. Encara som percebuts com un sector que genera poc valor afegit i això no respon en absolut a la realitat.

5. Objectius i preguntes de recerca

5.1 Objectius

1. Certificar l'experiència laboral dels professionals de l'àmbit de salut i de sociosanitari.

Amb aquest objectiu el que es pretén és, escollir un model de certificació que ens garanteixi que els nostres professionals han adquirit uns coneixements mitjançant l'experiència laboral, i que podem certificar aquests coneixements segons els crèdits de la titulació adequada al lloc de treball que desenvolupen. Aquesta acció ens proporcionarà també el camí per identificar el coneixement que necessiten, així com les dades i informació.

El fet d'escollir una certificació oficial respecte a un altre tipus de certificació, és per aconseguir tenir el personal qualificat i disminuir al màxim les diferents categories que s'han anat generant durant aquest temps, i que totes realitzen la mateixa funció i que la seva contractació i salari és el mateix.

2. Identificar els diferents tipus de coneixement de les categories d'auxiliar d'infermeria i de cuidador/a.

És fonamental identificar el coneixement que tenen aquests professionals, perquè això ens proporcionarà la guia per poder facilitar el coneixement i aprenentatge que necessiten per potenciar aquest coneixement. També és important perquè podrem diferenciar el coneixement que és més important per aquest desenvolupament i el que no és tant important.

No cal dir-ho, per això necessites un escenari establert que hagi identificat la tasca que desenvolupen amb el coneixement o aprenentatge que necessiten.

Per un altre costat, sabrem un cop feta l'avaluació de la certificació, quin és el coneixement que recull el sistema de certificació mitjançant les seves diferents fases del procediment, però que no es relacionen en cap crèdit de la titulació.

El fet de recollir de manera sistemàtica mitjançant un procediment establert, també aquest es hauria de donar informació de com es fa la transmissió del coneixement i si aquesta és la més adequada.

3. Detectar quin són els actius de coneixement que tenen els nostres professionals, i que aquests són els que ens poden donar l'avantatge competitiu a l'organització.

El fet de tenir un procediment d'avaluació com és el de certificació de l'experiència laboral, segons la titulació requerida en el lloc de treball, determinarà quin són els actius de coneixement que aquests professional tenen, però que mai havien estat detectats. El fet de detectar aquests actius de coneixement, ens proporcionarà per primera vegada una opció com a empresa per fer un estudi d'avantatge competitiu que abans no ens havíem plantejat. També ens obrirà la possibilitat de potenciar aquests actius per aconseguir una avantatge competitiu respecte el mercat de prestació de servei de salut i d'atenció sociosanitària.

5.2 Preguntes de recerca

Per saber el tipus de coneixement i no crear més confusió a les organitzacions, als professionals, i que després aquest coneixement el puguem comparar amb les altres organitzacions similars a la nostra. S'ha de buscar una metodologia que doni resposta a la demanda de les organitzacions de professionals qualificats en el sector, a l'administració, a les organitzacions i als professionals.

Aquestes són les preguntes de recerca claus, a la que hem de respondre :

-Com es genera el coneixement a les organitzacions sanitàries i sociosanitàries ?.

-Quin tipus de coneixement tenen els professionals no qualificats a les institucions sanitàries i sociosanitàries?

-Quins són els actius de coneixement que necessiten els treballadors/es per assolir un avantatge competitiu?

-El coneixement adquirit dona avantatge competitiu a l'organització?

-Aquests coneixement i actius del coneixement es poden identificar i certificar mitjançant l'experiència laboral i la formació no formal?.

6. Metodologia

Com a resultat de l'estudi detallat dels capítols anteriors, a continuació es presenta un model d'anàlisi de la Gestió del Coneixement orientat a generar avantatges competitives sustentables en el sector sanitari i sociosanitari.

En els següents punts es presenta la descripció de cada una de les etapes del model, analitzant el seu impacte i relació amb la Gestió del Coneixement, el desenvolupament de l'aprenentatge organitzacional i la qualificació professional mitjançant el reconeixement de la seva experiència professional.

6.1 Gènesi del model

El model va sorgir de les diferents necessitats que mencionem amb els capítols anteriors, utilitzant un criteri sistemàtic i avaluable, que ens permeti comprendre la necessitat de les diferents etapes del model.

Abans de descriure la seqüència gràfica del model proposat, cal comentar que inicialment va néixer la necessitat d'analitzar la situació actual dels nostres treballadors/es amb la categoria d'auxiliar d'infermeria i de cuidador/es, i la normativa vigent respecte a les necessitats de contractació laboral d'aquestes categories esmentades, que demana el Departament de Salut i el Departament de Benestar Social i Família de la Generalitat de Catalunya.

Un altre qüestió que es va plantejar era sobre quina podria ser la projecció futura dels recursos i capacitats de l'organització si entrem en un projecte de certificació i validació de l'experiència laboral, i com establir la orientació adequada per satisfer els diferents escenaris d'acció que es podrien donar, i quines podrien ser les diferents forces generadores d'avantatges competitives en aquests àmbits. També es va mirar de com tot aquest projecte podria encaixar dins del desenvolupament estratègic de l'organització com a model de gestió del coneixement.

En un segon pas, la reflexió que varen tenir sobre el model proposat, aquest hauria de tenir en compte la importància del coneixement que trobem i identifiquem a nivell estratègic dins de l'organització, i així poder desenvolupar una estratègia de coneixement continuada, i a que al mateix moment l'estratègia proposada fos la base de l'èxit del model escollit.

6.2 Etapes del model i anàlisi de la situació

El model consta de cinc etapes, les quals estableixen el curs de l'acció per la implementació de la Gestió del Coneixement dins de l'Organització pel personal no qualificat del sector de la sanitat i sociosanitari.

6.2.1 *Esquema general del model proposat.* L'objectiu és la de comprendre el rol del coneixement entorn al concepte de valor de l'organització, la tipologia de coneixement, la transmissió i el seu ús, orientada a establir una base per desenvolupar el pla d'implementació o procediment.



6.2.1.1 Anàlisi de la situació actual

Professionals presentats al projecte: 84 d'un total de 120 professionals que no disposen dels requisits de certificació i acreditació del seu lloc de treball, això representa una mostra del 70 % del total (podem considerar una mostra significativa).

Professionals presentats per l'avaluació al CFGM Tècnic en cures auxiliars d'infermeria, corresponent a la categoria d'auxiliar d'infermeria i que treballen en hospitalització, sobre l'acreditació d'Hospitals d'aguts del Departament de Salut: 65 professionals (77%)

Professionals presentats per l'avaluació al CFGM d'Atenció Sociosanitària, corresponent a la categoria de cuidadors/es de la residència, i que treballen sobre la normativa d'acreditació del Departament de Benestar Social i Família és de: 19 professionals (33%).

L'organització per si sola no pot entrar en un procés de certificació de l'experiència laboral, per això necessita d'un conveni de col·laboració amb el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya, el qual el va signar l'any 2010.

En aquesta fase es va establir *l'equip de treball* segons les orientacions del propi Departament, formant una comissió de seguiment formada a parts iguals per l'empresa i pel Departament.

Paral·lelament, l'organització va determinar un grup d'experts (Cap de selecció, Cap d'infermeria, Cap residència, Cap de formació, Cap de contractació, Responsable del Departament d'Ensenyament expert en els cicles formatius (CFGM tècnic en cures auxiliars d'infermeria, CFGM Atenció Sociosanitària)), amb l'objectiu d'analitzar les tasques que realitzen cadascú en el seu lloc de treball, i determinar quin és el cicle que es requereix segons la normativa i s'adequa millor al lloc de treball, analitzant també la relació de les tasques amb els crèdits de cada cicle formatiu. També es van determinar altres responsabilitats com:

- . Coordinador: La seva responsabilitat serà la de coordinar tota les tasques que realitzi l'equip.
- . Suport de secretariat: la responsabilitat de preparar tota la documentació i les gestions que es facin al respecte de suport i pagaments de taxes. Dona suport al coordinador.
- . Agents assessors i avaluadors: Persones designades per l'organització Althaia, que hagin fet el curs d'assessors i avaluadors del Departament d'Ensenyament.
- . Participants: Professionals d'Althaia que no disposen de la qualificació necessària per desenvolupar les tasques assignades i que compleixen els requisits d'accés del programa Qualifica't.
- . Paper de l'investigador. Realitzar el treball de camp i iniciar el procés de recerca per efectuar i recollir les dades necessàries i les seves pròpies, recolzant-se en l'observació participant durant el temps que duri el procés i en l'obtenció d'informacions a partir dels individus pertanyents a la comunitat escollida. És l'encarregat també de conferir una recerca de camp amb un caràcter científic i serà el que utilitzarà les tècniques d'investigació, farà la descripció etnogràfica, participarà en les entrevistes i en l'obtenció de la informació oral i documental. Com a recollida es recolzarà en instruments en aquest cas el dossier i qüestionaris estipulats pel Departament d'Ensenyament i els documents resultants de la recerca bibliogràfica (veure annexes). Més enllà de la dimensió tècnica, el treball de camp implica una actitud analítica personal, en aquest sentí, Edgerton i Lagness (1977:3) assenyalen que l'originalitat metodològica del treball de camp es fonamenta en els principis següents: Els millors instruments per conèixer i comprendre una cultura són la ment i les emocions humanes. Una cultura ha de ser vista a través de qui la viu, a més de l'observador científic. Una cultura ha de ser presa com a una totalitat, de manera que els comportaments culturals no poden aïllar-se del context on es produeixen.

Per poder establir una estratègia calia definir en el projecte algunes definicions de conceptes, per assegurar l'enteniment del projecte i la seva finalitat

Establir definicions pràctiques

És necessari establir una definició pràctica del que l'organització entén per coneixement.

En el nostre cas podrem utilitzar dues paraules per descriure el coneixement de la nostra organització: *experiència*, el que ens determina la diversitat del concepte i la necessitat d'establir una diferència. Respecte a l'altre concepte podríem utilitzar el de *valor*, el que ens permetrà després relacionar el projecte de gestió del coneixement amb el benefici obtingut per la seva aplicació.

Reforçar i aclarir el que és l'Acreditació de la competència professional. Procés pel qual s'atorga un reconeixement de competències a una persona, per desenvolupar una professió. Les vies d'acreditació més usuals, en el sistema de formació professional al nostre país, són els títols de formació professional, els certificats de professionalitat, els certificats de formació ocupacional i/o contínua, i també els certificats de les accions formatives dels programes de garantia social i escoles taller ⁹⁴.

Mapes del coneixement. Els mapes de coneixement tenen també un caràcter dinàmic, variable en el temps. Podrem conèixer el coneixement existent dels auxiliars d'infermeria i cuidadors/es del sociosanitari. Ens ajudaran a determinar si és així si aquest sector pot tenir o no un avantatge competitiu. Els mapes, també ens permetrà realitzar la identificació del nucli regional o sectorial del sector, identificant així quins són els processos que poden tenir un avantatge competitiu dels

⁹⁴ Institut Català de les Qualificacions Professionals.

http://www20.gencat.cat/portal/site/ensenyament/menuitem.67d07ee2ed6e62b1c65d3082b0c0e1a0/vgnextoid=9d19c11e038e6110VgnVC_M1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=9d19c11e038e6110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default

que estan utilitzant. Podrem elaborar una taxonomia del coneixement existent, classificant el coneixement en les dues àrees determinades: salut i sociosanitari o dependència. Podrem establir així també indicadors de proximitat del sector.

Ens permetrà identificar quin són els participants d'aquest coneixement, segons la seva trajectòria professional, accions formatives, educació que tenen, procediments que han desenvolupat i saber quin és el grau de coneixement que tenen de tàcit i de l'explícit.

Què entenem per *competència informacional*. Ha estat definida com "l'habilitat de reconèixer una necessitat d'informació i la capacitat d'identificar, localitzar, avaluar, organitzar, comunicar i emprar la informació de manera efectiva, tant per a la resolució de problemes com per a l'aprenentatge al llarg de la vida" (AASL, 1998). D'aquesta manera podem veure que la competència informacional es presenta com una competència essencial per a treballar en l'entorn laboral actual.

Aquesta competència en el context corporatiu implica que un treballador ha de ser capaç de fer el següent:

- . Entendre els diferents processos de l'organització en què està implicat i reconèixer, identificar i entendre la informació que dóna suport a aquests processos, tant si la informació és interna com si és externa a l'organització.
- . Fer servir aplicacions i sistemes que li permetin navegar i explorar la informació que necessita per a dur a terme processos i activitats concretes.
- . A partir de les habilitats per a la cerca, l'obtenció i l'anàlisi d'informació, adquirir nous coneixements que aportin valor als objectius estratègics de l'empresa.
- . Avaluar la informació i determinar la rellevància que té en el context específic en què es treballa, com també analitzar el valor que pot aportar a l'organització el treball amb aquesta informació.
- . Prendre decisions sobre la base de la informació validada.
- . Resoldre problemes a partir de la informació.

Per a capacitar els treballadors en l'aplicació d'aquestes habilitats i coneixements es proposa un model per a la formació en competència informacional desenvolupat en cinc etapes: 1) trobar informació, 2) emprar informació, 3) crear informació, 4) organitzar informació i 5) compartir informació (Abell, 2001).

Intel·ligència competitiva. La Gestió del Coneixement i la Intel·ligència Competitiva són disciplines en expansió, que practiquen les organitzacions que pretenen innovar i millorar la seva competitivitat. S'observa una important coincidència en els factors necessaris per a les pràctiques d'ambdues disciplines i també alguna diferència important que considerem la clau de la seva complementaritat, dins el procés global estratègic de les organitzacions ⁹⁵.

La capacitat de comprendre, aprendre, associar i la destresa o habilitat per adaptar-se a situacions noves o trobar solucions als problemes, podem extrapolar aquesta definició a l'àmbit de les organitzacions i dir que intel·ligència és la capacitat d'una societat, comunitat o grup per resoldre els problemes que es generen en el seu desenvolupament, a partir de l'ús del coneixement que posseeix ⁹⁶.

L'objectiu de la intel·ligència competitiva segons Eva Ortoll (juny-juliol 2011), és la captura i tractament d'informació existent a l'exterior d'una organització sobre fets i esdeveniments que poden influir en la seva activitat actual o futura. Aquesta informació pot estar relacionada amb l'activitat de competidors, l'evolució de tecnologies i mercats, el comportament (i opinions), de clients usuaris, la identificació de senyals de canvi o oportunitats, la identificació d'aliances, el marc normatiu i legislatiu o l'evolució de l'entorn socioeconòmic, entre els factors. Tota aquesta informació, o si més no part de les peces amb les quals construir el nostre puzzle particular possiblement estarà dispersa en diferents recursos i fonts d'informació. És per això que cal fixar-se en les estratègies i tècniques que s'apliquin per a la captura, selecció, anàlisi i síntesi d'aquesta informació.

Aquesta intel·ligència ens proporcionarà també quines seran les capacitats orientades a identificar els factors crítics sobre els quals volem la informació. Hem de saber sobre que volem estar informats i perquè aquesta informació ens ajudarà a obtenir millors resultats.

Som conscients de que avui en dia aquesta intel·ligència competitiva va molt lligada a la tecnologia, però a la tecnologia també li has de dir que ha de facilitar i com.

⁹⁵ *uo vadis, KM?* La complexitat com a nou paradigma per a la gestió del coneixement Agustí Canals (acanalsp@uoc.edu) Director dels Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació (UOC) Investigador (IN3-UOC). Pàgina 5

⁹⁶ Factors facilitadors per a les pràctiques de Gestió del Coneixement i d'Intel·ligència Competitiva. González Gálvez, M^a Pilar QUIC&VECT 2 (2009) , Edició 1, 45 – 59. UOC

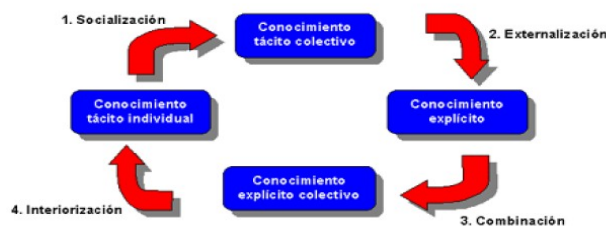
Acció de com es transmet el coneixement.

El coneixement es pot transmetre a altres persones a través de l'exemple, de manera que s'apregui per imitació o percepció o usant el llenguatge, sigui oral o escrit. La formació reglada, té com a un dels seus objectius fonamentals transmetre de manera formal els coneixements considerats valuosos i imprescindibles a les noves generacions a través d'un programa d'ensenyament que divideix el saber en diferents matèries.

L'anomenat triangle del coneixement lliga la transmissió en un vincle que inclou com a vèrtexs el coneixement, l'educació i la innovació d'una societat, ja que afirma que per innovar i progressar (tant a nivell tècnic com d'idees) és necessari que hi hagi un accés massiu al coneixement mitjançant l'educació, per aquest motiu les inversions en el sistema escolar i la universitat, així com en formació permanent, ajuden a desenvolupar els sectors de R+d+i a les empreses (Ramón Alcoverro) ⁹⁷

És la forma de portar a terme el coneixement informacional per convertir-se en productiu. El model de procés de creació del coneixement de Nonaka i Takeuchi (1995), descriu el cicle de generació del coneixement en les organitzacions mitjançant les accions corresponents:

1. Socialització. Els treballadors/es en les organitzacions comparteixen experiències i idees. El coneixement tàcit adquirit en la fase de coneixement informacional, de manera individual s'ha de transformar en col·lectiu.
2. L'externalització del coneixement. El coneixement tàcit col·lectiu es transforma en coneixement explícit.
3. Combinació. Intercanvi del coneixement explícit via documents, correus electrònics, informes, protocols, etc.
4. Interiorització o aprenentatge. El coneixement explícit col·lectiu es transforma en coneixement tàcit individual



(Gràfic elaborat per Enric Serradell López y Ángel A. Juan Pérez, 2003)

Les accions determinades tenen com a funció codificar el coneixement explícit i fer difusió i socialització del coneixement tàcit. Les accions mitjançant la codificació, es fonamenta en l'emmagatzematge del coneixement explícit en base de dades o sistemes experts, de manera que aquest pugui ser utilitzat després. L'acció de difondre i socialitzar el coneixement tàcit consisteix en fomentar la comunicació entre els individus que componen l'organització a fi de que el coneixement individual es torni col·lectiu.

D'aquesta manera podem dir que les accions es poden diferenciar en dos tipus de sistemes necessaris per la transmissió del coneixement per generar avantatges competitives:

- . Sharing networks: sèrie d'eines informàtiques (fors de discussió, espais de treball en grup, etc.), que permeten l'accés comú a una comunitat virtual formada per persones amb afinitats comunes.
- . Knowledge space: bases de dades documental a on el seu emmagatzema les pràctiques més destacables. Coneixements sobre els processos basats en l'experiència. Metodologies de treballs diferents. Informes, etc.

Coneixement productiu. Segons Polanyi (1958;1978), i més recentment explicat per Nonaka (1991). La producció de coneixement explícit, observable o codificable és la que es pot expressar en un llenguatge formal i sistemàtic, de manera que és possible processar-la, transmetre-la i emmagatzemar-la amb facilitat. La producció de coneixement tàcit o implícit és l'associada al factor treball i inclou elements tècnics i cognoscitius, de tipus experiència pràctica, habilitats i

⁹⁷ Teoria del coneixement . Ramón Alcoverro <http://www.alcoverro.info/pdf/tecnocita8.pdf>

qualificacions difícils de detallar.

El coneixement es consolida a partir de la integració dels següents elements: dades i informació, que després de l'aplicació de la informació determinada i de l'experiència es transcendeix el coneixement. Segons Zarifan i Marcos SUPERVIELLE (1998), afirma que el coneixement com a saber o com a certesa, és a dir el coneixement seria la certesa justificada, i per que la creació de coneixement sigui més eficaç, dependrà d'un context adequat, es a dir un espai comú en el que es fomenti l'establiment de relacions. D'aquí surt el concepte d'eficiència productiva: és el nivell d'aptitud aconseguir i la capacitat de mobilitzar els recursos humans i no humans a efectes de produir els serveis que els hi pertoca.

Talent. Capacitat, aptitud, habilitat, competència, don, disposició, aptitud especial⁹⁸. És un conjunt de facultats, tant artístiques com a intel·lectuals, que disposa una persona.

També està considerat com un potencial realment gran en que en un moment determinat podràs desenvolupar una persona, perquè disposa d'una sèrie de característiques i aptituds, les quals pot desenvolupar o en un moment determinat, però el cert és que les disposa de totes maneres i en qualsevol situació pot fer ús d'elles.

El talent, és un producte de la intel·ligència emocional, i llavors és l'aptitud que li permet a algú no tant sols sobresortir de la resta, sinó també aconseguir amb èxit assegurada determinada qüestió, perquè compta amb les eines necessàries per diferenciar-se en ella. El talent pot ser heretat o adquirit mitjançant l'aprenentatge. "Gestión del talento. Saracho (2008)". Un model per la definició del talent⁹⁹.

Conceptes associats a una nova definició de talent:

Inspiració: un brot de creativitat i innovació per transportar-nos més enllà d'on els nostres propis sentits puguin endur-nos.

Aptitud: la capacitat que tenen les persones per desenvolupar una determinada activitat i requereix de l'adequada intel·ligència per portar-la a terme.

Poder: radica en la potència, energia, força, influència.

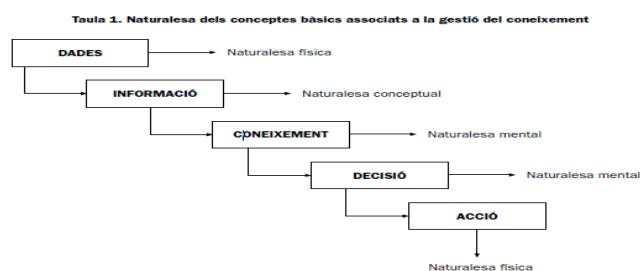
Desig: el que porta a la satisfacció i emoció de aconseguir un repte.

Repte laboral: evolucionar mitjançant una comunitat, un grup de persones que comparteixen un interès comú, el qual s'identifiquen i involucren diàriament.

Excel·lència: ser únic i immillorable, porta a la persona a una situació de màxim reconeixement i aprenentatge.

Aprenentatge: necessari per evolucionar i perfeccionar sobre un mateix¹⁰⁰.

Esquema¹⁰¹: Conceptes bàsics associats a la gestió del coneixement.



Creativitat. La creativitat proporciona les idees que la innovació implementa reeixidament¹⁰².

La creativitat és la capacitat de trobar la solució a un problema. La creativitat com a via per generar eficiència, combina la nostra experiència i formació per trobar una solució estable a un problema, convertint-la d'aquesta manera en un factor productiu. La nostra capacitat analítica ens mostra quin és el problema, la nostra capacitat de raonament ens ajudarà a trobar la resposta

98 Definició de talent. <http://www.definicionabc.com/general/talento.php>

99 Psicologia organizacional humana. Volumen 2, diciembre 2008. Saracho. <http://www.slideshare.net/ignacioinspirado/saracho-2208-un-modelo-para-la-definicion-del-talento>.

100 La nueva definición de Talento / The new definition of Talent by [Hitsbook](#) on may 31, 2011

101 Gestió del coneixement i teoria constructivista de l'aprenentatge sinèrgies en entorns d'aprenentatge virtual Alfredo RODRÍGUEZ PAPASEIT ítem { 40 (2005) / 109-125. Xavier Cubeles. Barcelona 26 gener 2009

102 Xavier Cubeles. Barcelona 26 gener 2009

més directa, parlem de pensament "convencional". Si tot va com ha d'anar aquí s'acaba la seqüència, si pel contrari es presenta un imprevist és quan utilitzem el binomi coneixement/experiència intentant-los aplicar des d'una nova perspectiva. Per generar innovació com a valor productiu, la nostra creativitat ha de generar una idea que actui com a valor afegit. Vinculant aquest concepte amb la productivitat personal, podríem equiparar-ho amb evolució i sistematització dels nostres esquemes de treball. La creativitat no és res més que la combinació de la nostra formació, la nostra experiència que surt quan hem d'aplicar una nova perspectiva per resoldre un conflicte, o per engegar un projecte que ha de tenir quelcom diferent per atraure a l'usuari ¹⁰³.

La creativitat és una capacitat personal que ens ajuda a enfrontar-nos a les noves situacions o als problemes que trobem en el nostre dia a dia.

A nivell social, la creativitat actualment ha guanyat una major valoració en relació a dècades passades: per exemple, en l'àmbit laboral, no només compta la formació i les aptituds d'un individu, sinó la capacitat per a adaptar-se a canvis, aportar els seus propis punts de vista.

La creativitat és la capacitat de respondre a necessitats, problemes o situacions desconegudes d'una forma original i nova. En altres paraules: és la possibilitat que té cada persona per a afrontar desafiaments interns o externs, analitzar problemes, experimentar amb ells, prendre decisions i així poder trobar solucions originals. No es tracta d'un do o talent particular que posseeixen algunes persones, sinó d'un camí que s'inicia amb l'aparició d'una necessitat i que es dirigeix a la recerca de solucions.

Des d'aquest punt de vista, en el procés creatiu no es valora únicament la resposta final, sinó que es considera tot el procés, en el qual intervenen des de la prova i l'error, el fracàs, la tolerància a la frustració, l'èxit... (Creativitat tat i Joc Verónica Bronstein. Psicòloga).

L'individu creatiu és una persona que soluciona problemes amb regularitat, elabora productes o defineix qüestions noves en un camp d'una manera que al principi és considerada nova, però que al final arriba a ser acceptada en un context cultural concret. (Howard Gardner (1993) en el seu llibre "Mentes creativas",).Torre, Saturnino de la (1991) "Capacidad y actitud para generar ideas nuevas y comunicarlas". Huerta, J. (1968) "La creatividad es la conducta original productora de modelos o seres aceptados por la comunidad para resolver ciertas situaciones".

Un dels trets comuns a totes les definicions és el de la novetat, i que, a més, aquesta resolgui algun problema, enriqueixi alguna idea prèvia o aportï alguna utilitat. Em quedo amb la definició de A.Latorre i M.C.Fortes (1997), els quals fan una aproximació al concepte de creativitat des d'una perspectiva psicològica actual: "La habilidad que poseen los seres humanos para resolver situaciones en forma muy competente y original." I especifica: "Generalmente las definiciones de creatividad insisten en que las ideas o las producciones de las personas consideradas como creativas deben ser originales, aplicables (servir a una función) y desarrolladas en su totalidad (competentes)."

Per tant, els productes creatius es diferencien d'aquells que simplement són inusuals o estranys perquè, a més de ser-ho, tenen una qualitat, eficàcia o utilitat. Totes les aportacions creatives al llarg de la història han tingut un gran valor social, econòmic o cultural.

Innovació. La innovació consisteix en introduir canvis en els productes o en les tècniques de producció que permetin: obtenir el mateix resultat amb un menor consum de recursos, o que amb els mateixos recursos consumits incrementi el producte final. Assolir un increment de la demanda de producció ¹⁰⁴.

Emprenedor. És un innovador que mitjançant la seva iniciativa fomenta el canvi estructural i crea avantatges competitius.

Canvi de cultura organitzativa. Per tal d'implantar un programa de gestió del coneixement en una organització, hem de ser conscients que la generació de coneixement no es produeix únicament mitjançant l'explotació de les diferents fonts formals i documentals, sinó mitjançant un canvi en tota la cultura organitzativa que garanteixi la implantació de procediments i espais de compartiment de coneixement entre els individus que la integren (no oblidem que, abans que res, una organització és un conjunt de persones). Tot i així, gestionar coneixement implica alhora gestionar informació.

Entenem per *cultura organitzacional* el sistema de creences i assumpcions compartides pels

¹⁰³ <http://blog.davidtome.com/2011/04/creativitat-com-a-factor-productiu/>

¹⁰⁴ Xavier Cubeles. Barcelona 26 gener 2009

membres d'una organització que fonamenten les seves interpretacions del que s'hi esdevé i d'altres fenòmens rellevants i que inspiren i orienten els seus comportaments en aquell context. Sovint, les assumpcions bàsiques són implícites i resulten ser un potent regulador dels comportaments. Com deia Ortega, les idees es tenen, però en les creences s'hi és, i s'hi és de tal manera que d'aquestes creences, tothom no acostuma a tenir-ne ni idea, sobretot quan es tracta de les creences bàsiques o fonamentals en les quals reposa la nostra vida. D'aquesta manera, un element important d'una bona part de la cultura organitzacional és el seu caràcter implícit i, sovint, no conscient que fa que les interpretacions que n'arrenquen i s'hi estableixen ens semblen d'allò més naturals. Com ha assenyalat Marias (1972,123), aquelles creences són ((les vigncies radicals sobre la realitat i les coses reals, les interpretacions rebudes, en les quals ens trobem, per descomptat, i que són per a nosaltres la mateixa realitat.

El més important és que aquestes creences són compartides pels membres d'una determinada col·lectivitat, en aquest cas, l'organització. Per això és necessari assenyalat que la cultura organitzacional és un fenomen sociocognitiu. Es tracta d'assumpcions o creences de les persones, dels membres de l'organització, i el que les converteix en ((cultura)) és el seu caràcter compartit. És a dir, estan assumides de forma col·lectiva (Josep María Peiró)¹⁰⁵.

6.2.1.2. Disseny de l'estratègia

Establir la posició estratègica: perquè una empresa pugui desenvolupar una estratègia amb èxit, primer ha de saber en quin estat de competència es troba. S'ha de fer un anàlisi basat en la posició estratègica actual que ens permeti establir aquell punt de partida sobre el qual es desenvoluparà l'estratègia. Per aquest anàlisi Michael Graig-Cooper ¹⁰⁶, proposa establir la posició estratègica actual en base al diagrama d'intensitat de la competència:

Crecimiento Rápido/ Alta cuota de Mercado	Crecimiento Rápido/ Baja cuota de Mercado
Crecimiento Lento/ Alta cuota de Mercado	Crecimiento Lento/ Baja cuota de Mercado

Però la realitat en el nostre sector, com el nostre, no tenim definit tots aquests aspectes que em pogut llegir del Michael Graig-Cooper, però si que tenim un coneixement del sector de prestació de serveis, del qual tenim la descripció dels perfils professionals i les tasques que desenvolupen a tot el país.

És necessari fer una avaluació objectiva de la situació. L'avaluació es considera objectiva quant s'examina directament el rendiment del professional, per això aquests han de demostrar el seu coneixement i les seves aptituds.

El sistema ha de mesurar la capacitació i habilitats en el lloc de treball i el que han après i els hi ha servit d'ajuda en la preparació dels problemes o de situacions que han resolt o hauran de resoldre. Pels professionals disposar també d'un tipus d'avaluació d'aquestes característiques, també és important ja que acredita l'adquisició d'aquests coneixements i competències que els hi permetrà avançar tant amb la seva formació com laboralment.

Per això es fonamental escollir una eina sistemàtica de recollida d'informació que es basi amb instruments vàlids i reproduïbles, que garanteixin una valoració objectiva tant quantitativa com qualitativament.

El procediment ens ha de garantir una focalització sobre els aspectes rellevants en el procés, ens ha d'ajudar a escollir el procediment d'avaluació que millor s'adapti a l'objectiu avaluat. El seu ús adequat del procediment d'avaluació escollit requereix el coneixement i consciència de les seves limitacions. L'avaluació ha de considerar-se com un mitjà per aconseguir una finalitat, no un fi en si mateixa.

La planificació de l'avaluació s'ha fet tenint en consideració:

- . Que es va avaluar: per això s'han definit prèviament els objectius finals i ajuda a identificar allò que s'ha d'avaluar.
- . Com s'avalua: és important escollir el sistema d'avaluació que s'adeqüi més per determinar les nostres competències.

¹⁰⁵ Cultura i canvi organitzacional. Universitat de València.

¹⁰⁶ Sir Michael Graig-Cooper & Philippe de Backer, "Auditoría de Gestión", Editorial Folio, España, 1994, pág. 80-112

. Quina finalitat té l'avaluació: sumativa (obtenir unes competències mitjançant l'experiència laboral), i formativa (tenir definides les accions formatives que no s'han aconseguit per mitjà de l'experiència laboral i que són necessàries per obtenir la qualificació professional (títol)).

. Quant s'ha d'avaluar: termini marcat per la normativa vigent.

. Qui avalua: important determinar quin són els avaluadors.

Però el procediment de validació de l'experiència també ens ha de servir per determinar una sèrie de consideracions, que permetrà recolzar el valor de l'avaluació, i respondre a la pregunta de perquè avaluar?:

. Determinar l'evolució del discent en l'adquisició de coneixements, habilitats, destresses i actituds, que en un conjunt estructuraran la competència del cicle formatiu escollit.

. Acreditar al professional.

. Valorar el seu grau d'aprenentatge.

. Identificar les causes que han dificultat l'aprenentatge.

. Estimular l'aprenentatge.

. Establir judicis de valor inherents a la avaluació.

. Mecanisme de control que permet detectar problemes i obstacles de la formació del professional.

. Determinar l'eficàcia de l'avaluació i dels instruments que han fet servir.

. Permetre establir estratègies correctives i de millora del procés d'avaluació i de l'aprenentatge que li manca.

. Contrastar els resultats.

. Justificar els recursos invertits (materials, humans i financers).

També es va plantejar quin model s'hauria d'escollir que complís amb aquests requisits i amb la validació de l'experiència laboral. Segons Miller en 1990, va determinar quatre nivells de la competència, i va establir un model conegut com la piràmide de Miller, a on identifica el primer nivell com el saber (recorda) o tenir coneixements. El segon nivell l'identifica com el saber com (integra), incorpora en aquest nivell també el coneixement contextualitzats. Aquest nivell es refereix a la integració i per lo tant a les habilitats que tenen que veure amb el raonament del professional. El tercer nivell menciona a demostrar com, i es defineix perquè es capaç de fer i actuar.

El quart nivell és el fer. Es tracta d'una competència demostrativa, es a dir la pràctica real. Aquest nivell és el més important en tots els aspectes, ja que aquí es farà l'avaluació de l'après amb una convalidació d'uns crèdits d'una titulació.

El model escollit a de garantir: validesa, fiabilitat, transparència, acceptació, factibilitat i impacte.

La validesa del contingut, que mesura l'àrea de coneixement que es pretén avaluar. La validesa del criteri, que compara la mesura obtinguda amb un valor conegut (crèdits de referència del cicle formatiu), i per últim la validesa del constructor, que informa sobre la mesura en la que l'instrument avalua un constructor determinat pel crèdits del cicle formatiu escollit, que aquest no es fàcilment observable, per exemple la empatia, la intel·ligència, etc.

La fiabilitat, que ha de ser el grau de precisió amb el que l'instrument escollit mesuri el que es pretén mesurar, te que veure amb la repetició de la mesura, es a dir, un instrument de mesura fiable quant cada vegada mesuri el mateix objectiu el resultat sigui sempre el mateix o similar.

Un sistema d'avaluació es considera transparent amb totes les parts implicades, quant es coneixent totes les regles del lloc. L'acceptació és el grau amb el que els candidats admetin l'avaluació perquè la consideren justa i adequada. L'acceptació és major quant major és la validesa, la fiabilitat i la transparència de la prova.

També és important que el sistema que utilitzem per avaluar sigui viable, això és la factibilitat, que suposa calcular el cost de l'avaluació en quant als recursos humans i materials necessaris i el temps requerit, no tant sols per la posada en marxa del procediment, sinó també pel desenvolupament de la prova. Això serà important per determinar la relació del cost, amb el benefici obtingut del procés de avaluació. Això farà que l'impacte sigui més gran i influirà després en el procés d'aprenentatge per obtenir la titulació.

Durant el procediment de validació de l'experiència laboral haurem d'identificar:

. Les característiques personals: Aquestes són els ciments de l'aprenentatge, la base innata des de la que es poden construir les experiències següents. Ens proporcionarà la visió de les diferents característiques i això ens ajudarà a explicar perquè les persones agafen diferents experiències d'aprenentatge o laborals i adquireixen diferents nivells i tipologies de coneixements i habilitats.

- . Els coneixements, les habilitats i les actituds es desenvolupen a partir de les experiències d'aprenentatge obtingudes, sigui el canal que sigui, que, si es defineixen d'una manera ampla, inclouen tant l'escola (el que han fet d'estudis), com el treball, la família, la participació social, etc.
- . Les competències. Són combinacions de coneixements, habilitats i actituds adquirides. Es desenvolupen a partir d'experiències d'aprenentatge integratives en les que els coneixements i les habilitats interactuen amb la finalitat de donar una resposta eficient en la tasca que s'executa.
- . Les demostracions. Comporten l'aplicació de les competències apreses, en contextos específics.

Més detalladament podrem identificar les competències específiques de les genèriques o transversals:

Les competències específiques, són les pròpies de l'àmbit o la titulació i estan orientades a la consecució d'un perfil específic del professional qualificat. Són properes a certs aspectes formatius, àrees de coneixement o agrupacions de matèries, i acostumen a tenir una projecció longitudinal en la titulació.

Les competències genèriques o transversals, que són comunes a la majoria de titulacions, encara que amb una incidència diferent i contextualitzada en cada una de les titulacions en qüestió.

Dins del bloc trobem competències també personals com la gestió del temps, la responsabilitat, competències interpersonals com comunicar-se, treballar en equip, liderar o negociar. Competències relacionades amb la gestió de la informació, els idiomes, la informàtica, etc.

D'aquestes competències genèriques hem de destacar les més relacionades amb un context nuclear com el pensament analític o crític, la resolució de problemes, la presa de decisions, la indagació, etc.

6.2.1.3. Disseny del Model

Tenint en compte els aspectes anteriors el model que s'adequa més a l'hora de complir els nostres objectius és: Model de validació de l'experiència laboral del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya, segons les Instruccions del 14 de juliol de 2011, de la Direcció General de Formació Professional Inicial i Ensenyaments de Règim Especial, per a l'aplicació del programa "Qualifica", que desenvolupen l'[Ordre EDU/336/2009](#), de 30 de juny, per la qual s'estableix el programa experimental "Qualifica" en els ensenyaments de formació professional del sistema educatiu.

Etapas establertes en el procediment de certificació de l'experiència laboral.

1. Procediment d'avaluació.

- Primera etapa d'assessorament

Hi haurà una primera sessió d'assessorament per explicar el funcionament de tot el procediment als professionals destinataris. Aquesta informació es pot fer de manera individual o col·lectiva, per un professor o professora amb atribució docent en la família professional que es responsabilitzarà d'organitzar i realitzar les sessions d'assessorament.

Les sessions d'assessorament són d'assistència obligatòria per part de l'aspirant.

El professor o professora informará als aspirants sobre les característiques i els requeriments del procés de validació i els aprenentatges significatius establerts a cada una de les unitats formatives o crèdits.

Cada persona aspirant exposarà les seves necessitats i expectatives, la seva situació i activitat laboral actual i la seva trajectòria professional, formativa, social.

El professor o professora identificarà, en base a l'exposició realitzada per cada persona, els seus interessos i capacitats i realitzarà una primera diagnosi sobre les unitats formatives dels crèdits o mòduls amb possibilitats de ser validades.

El professor o professora indicarà els documents o altres evidències que haurà d'aportar l'aspirant tot relacionant-los amb les unitats formatives i/o mòduls professional o crèdits

- Segona sessió d'assessorament

La segona, i excepcionalment si en calgués una tercera, sessió d'assessorament es faran de forma individualitzada amb cada aspirant. La notificació del calendari i horari de cada sessió d'assessorament es notificarà a la persona aspirant mitjançant publicació al tauler d'anuncis, pàgina web i/o per correu electrònic personalitzat.

- Procés d'autodiagnosi

Cada aspirant realitzarà una autodiagnosi, si cal amb el suport del professor o professora, de les seves capacitats i coneixements, prenent com a referència: els resultats d'aprenentatge de les

unitats formatives dels mòduls professionals (LOE), o els objectius terminals i els blocs de continguts, bàsicament els procedimentals, de les unitats formatives del crèdit (LOGSE).

El professor o professora:

-verificarà i analitzarà la documentació aportada,

-analitzarà el document d'autodiagnosi aportat per l'aspirant, i valorarà la suficiència en relació amb les unitats formatives.

Si cal, demanarà a la persona l'aportació de nova documentació o de documentació complementària, tot donant pautes per resoldre els problemes o la manca de registres documentals relacionats amb la seva experiència.

En cas que, a judici del professor o professora, la documentació o altres evidències aportades per l'aspirant, sigui correcta i suficient per afrontar la validació, establiran aquelles unitats formatives que seran objecte de validació.

En base als interessos o necessitats de l'aspirant, el professor o professora l'orientarà definint l'itinerari més adequat per assolir-lo, combinant alhora les unitats susceptibles de validació així com altra formació que pot realitzar amb l'elaboració d'un informe d'orientació que reculli l'acord o desacord de les dues parts.

L'informe d'orientació, conjuntament amb la documentació, s'aportarà a la junta de validació.

El procés d'assessorament es donarà per finalitzat i el professor o professora orientarà a la persona sobre el detall de la sessió de validació per fer la defensa de la documentació aportada davant la junta de validació dels aprenentatges.

El professor o professora indicarà a l'aspirant com ordenar la documentació per facilitar la seva posterior anàlisi per la junta de validació, així com la data en què haurà de lliurar la documentació a la secretaria del centre. L'aspirant haurà de presentar a la secretaria tres exemplars, original i dues còpies dins el període indicat.

2. Etapa de validació dels aprenentatges.

La sessió de validació es realitzarà de forma individualitzada per a cada aspirant. El referent per a la validació dels aprenentatges serà:

-En el cas dels crèdits o de les unitats formatives derivades de crèdits de títols LOGSE, els objectius terminals i els blocs de continguts principalment procedimentals, que componen cada unitat formativa.

-En el cas de les unitats formatives derivades dels mòduls professionals de títols LOE, els resultats d'aprenentatge de la unitat formativa.

Els membres de la Junta de validació analitzaran la documentació presentada per l'aspirant i l'informe valoratiu elaborat per la persona que l'ha assessorat i orientat, per tal de poder preparar les qüestions a plantejar a l'interessat

El membres de la junta de validació plantejaran preguntes a l'aspirant per a cada unitat formativa per separat per tal de discriminar el seu coneixement i obtenir evidències de les seves capacitats.

Les preguntes tindran com a referent el contingut de la unitat formativa a validar. I tindran la intenció de poder contrastar l'experiència aportada per la persona i copsar si les seves capacitats abasten, globalment, els resultats o capacitats establerts per a la unitat formativa.

Un cop finalitzada la sessió, la junta de validació deliberarà sobre les respostes de la persona i la seva experiència aportada mitjançant la documentació i emetrà un judici valoratiu, que farà constar en una acta. També, la junta emetrà les recomanacions pertinents sobre l'itinerari formatiu a realitzar per assolir la qualificació professional desitjada per l'aspirant.

6.2.1.4 Implantació del model Qualifica't

Com en qualsevol procés o projecte que es pretén que acabi amb èxit el calen dues coses bàsiques: una bona planificació i una metodologia que estigui definida prèviament, i ambdues han de permetre seguir un fil de desenvolupament continuat i que evitarà la necessitat d'improvisar, i que, com a conseqüència, ajudarà a reduir els riscos del projecte.

Una bona metodologia ens permetrà, apart de evitar el que s'ha comentat en el paràgraf anterior, poder definir unes passes a seguir que ajudaran a detectar les desviacions que puguin aparèixer durant el procés.

El desenvolupament d'una recerca per saber el tipus de coneixement no és cap excepció, haurà de ser un procés metòdic i molt ben estructurat, ja que, com s'ha dit en apartats anteriors, pot ser

que gestioni gran part de l'avantatge competitiu de l'organització que hagi decidit aplicar-la. La metodologia escollida per realitzar tot el projecte, ha estat la del programa Qualifica't del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya. S'ha escollit aquest degut a que s'adequa més a totes les necessitats que hem anant manifestant al llarg de projecte, i sobretot perquè ens dona una metodologia de treball establerta per un organisme oficial i que recull tant el coneixement com l'experiència professional i laboral dels aspirants ⁶³.

Aquesta estructuració del procés consta de diferents parts o fases dependents entre sí, ja que cada fase tindrà com entrada la sortida de l'etapa anterior. Aquestes fases es detallen en els següents apartats i són:

1. Coneixement de l'entorn

Cal tenir molt en compte quina es la cultura de l'organització, i dels seus empleats, i sobre tot, quin es el funcionament i la dinàmica actual de l'empresa i dels directius. Per tant, en aquesta fase el que es farà es bàsicament observar, detectar i preparar les fases següents.

En què consisteix observar i detectar?

És important tenir molt present que la base i motiu de tot el projecte és la informació. Per tant el que s'haurà de fer és fixar-se en on i com es troba la informació, és a dir on està emmagatzemada o qui la té, en quin format ho està, etc.

Un cop s'hagi detectat on es troba la informació haurem de trobar quin es el seu origen i quin camí segueix fins al seu punt final. Amb això s'està detectant quin es el flux d'informació dins l'organització i quina direcció i sentit té.

Però l'entorn no només es redueix a la informació. Es molt important que es posi especial atenció en la cultura de la empresa, i la dels seus directius i empleats, i en els processos i operacions interns de l'empresa.

Sortides. Amb les observacions que s'han fet i les anotacions preses, ens començarem a preparar per les reunions i trobades de la següent etapa. Les anotacions seran molt útils, per no dir bàsiques, en la fase de determinar quin tipus de grau formatiu s'ha d'escollir. En aquesta fase va participar els representants del Departament d'Ensenyament (assessorament sobre les competències i característiques de cada cicle formatiu). Els responsables (comandaments) de les unitats i serveis afectats en el projecte (explicant quins són les tasques que desenvolupen en els professionals) , el departament de formació (facilitar i gestionar tots els recursos documentals i requisits laborals. Recollida de la informació segons la documentació donada pel propi Departament d'Ensenyament).

2. Informació

Informació sobre que vol dir la validació dels aprenentatges assolits mitjançant l'experiència laboral o en activitats socials permet a les persones adultes posar en valor els aprenentatges que han adquirit i que, al mateix temps, tinguin una correspondència amb els ensenyaments de formació professional del sistema educatiu.

Sortida. Aclariment de la informació i dels requisits per optar a aquesta validació. S'adequa un punt informatiu al departament de formació de la nostra organització, amb un horari d'atenció telefònica i un horari obert d'atenció per via e-mail. També es fa públic al sistema d'informació (intranet) de l'organització com als comandaments respectius.

3. Requisits

Sol·licitud d'inscripció

Inscripció al procés de validació, dades de les persones, calendari.

Etapa informativa col·lectiva obligatòria.

Presentació de documentació a la secretaria del servei de formació

Publicació llista d'admesos i exclosos

4. Etapa d'assessorament

Les sessions d'assessorament són d'assistència obligatòria per part de l'aspirant.

5. Procés d'autodiagnosi

Cada aspirant realitzarà una autodiagnosi i la presentarà segons els models establerts pel Departament d'Ensenyament, i adjuntarà de manera verificada tota la documentació complementària que li sigui requerida: titulacions oficials, certificacions de formació, resguard de l'esperpèntica laboral, etc.

Aquesta documentació serà lliurada i registrada al servei de formació de la Fundació Althaia, segons el calendari establert.

6. Etapa individual de validació dels aprenentatges

La sessió de validació es realitzarà de forma individualitzada per a cada aspirant, i de manera presencial a l'Institut Guillem Catà de la ciutat de Manresa. Institut acreditat pel propi departament per la realització l'execució del programa Qualifica't a aquesta ciutat.

L'avaluació es farà per professionals d'aquest institut (els que determinin) i hi haurà en presència física si ho desitja el tutor/a de la nostra organització, preferiblement serà el tutor/a que ha assessorat a l'aspirant.

El membres de la junta de validació plantejaran preguntes a l'aspirant per a cada unitat formativa per separat per tal de discriminar el seu coneixement i obtenir evidències de les seves capacitats. Les preguntes tindran com a referent el contingut de la unitat formativa a validar. I tindran la intenció de poder contrastar l'experiència aportada per la persona i copsar si les seves capacitats abasten, globalment, els resultats o capacitats establerts per a la unitat formativa.

Un cop finalitzada la sessió, la junta de validació deliberarà sobre les respostes de la persona i la seva experiència aportada mitjançant la documentació i emetrà un judici valoratiu, que farà constar en una acta. També, la junta emetrà les recomanacions pertinents sobre l'itinerari formatiu a realitzar per assolir la qualificació professional desitjada per l'aspirant.

Validació feta pendent de la certificació definitiva. Aquí el professional té dret a reclamar sobre el procés.

7. Certificació Departament d'Ensenyament.

El Departament d'Ensenyament validarà els aprenentatges corresponents a les unitats formatives i això comporta l'emissió, per part del centre, de la certificació corresponent. Si les unitats formatives completen un crèdit o un mòdul professional, el centre emetrà el certificat corresponent.

8. Mapa de coneixement. Contrastació d'actius de coneixement.

Aquest apartat ens serà útil per analitzar el coneixement d'aquests professionals relacionats amb l'organització, i també ens facilitarà la seva gestió i com compartir-lo. Es a dir ens ajudarà a saber a on som i a on anem, per extreure més rendibilitat al coneixement tant col·lectiu com individual d'una manera estructurada i organitzada.

El mapa ens ajudarà a fer més valuoses les persones enriquint-les amb el coneixement comú. La gestió del coneixement està íntimament lligada a l'aprenentatge organitzatiu i la gestió i la innovació, a la productivitat i la valoració del capital intel·lectual.

Però el coneixement també ha de fer el camí invers, i l'individu ha d'assimilar i adquirir el coneixement organitzatiu.

El mapa de coneixement també ens indicarà com el coneixement que és un actiu de l'empresa retorna al individu per enriquir-lo i ajudar a una millor productivitat i contribució en l'objectiu organitzatiu.

El mapa ens proporcionarà la manera de com enriquir a cada treballador/a amb l'experiència acumulada per a l'organització.

Un cop tinguem el certificat amb els actius de coneixements reconeguts pel Departament, compararem amb tots els actius del coneixement que els experts manifesten que són els que generen l'avantatge competitiu dins d'una organització, i els possibles actius que s'han identificat però no coincideixen amb cap crèdit corresponent al cicle formatiu.

El fet de tenir un reconeixement per part d'un organisme oficial, ens assegura la transparència i la fiabilitat del procés d'aquells actius que el model escollit tingui.

Tindrem un mapa del coneixement i identificats els actius de coneixement, això ens facilitarà les accions posteriors a realitzar per assolir el nostre objectiu.

9. Definir les eines de gestió del coneixement.

Les eines per desenvolupar un bona gestió del coneixement que s'han detectat en un primer moment i que es coneixen són: intranet (part documental de procediments, protocols, pla de cures, etc), "parte" diari en el canvi de torn i les sessions setmanals del servei, pla de formació continuada i les eines informàtiques (programa Gacela, SA, ETM (estació de treball mèdica)), biblioteca digital, i els plans que determina el departament de Salut i el Departament de Benestar Social i Família.

10. Interpretació dels resultats

Primer argumentar perquè hem escollit aquest model de certificació. Segon cal explicar quin són els actius de coneixement que ens proporciona aquest model (comparant amb la bibliografia). Tercer argumentar si els actius de coneixement identificats han generat o poden generar l'avantatge competitiu a l'organització.

També es passarà un qüestionari d'avaluació del procediment d'implementació, amb l'objectiu de conèixer el grau de satisfacció dels professionals. (Annex XII). Aquest qüestionari és l'estàndard del Departament d'Ensenyament, i servirà també per proporcionar dades estadístiques a nivell de Catalunya.

11. Conclusions.

Argumentació a favor o en contra d'aquest model i si és beneficiós per l'organització i el professional, realitzar aquest esforç.

Que pretenem amb la metodologia aplicada del nou model.

Metodologia qualitativa. L'objectiu fonamental és conèixer la naturalesa profunda de les realitats, estudiant la relació entre variables i descrivint-les en un context estructural i situacional determinat. (Piergiorgio C, 2003). La finalitat que perseguim amb aquesta metodologia és l'extracció d'un cúmul d'informació, certs aspectes seleccionats que ens donin una concepció global d'un fenomen, com mitjà, per tant, de verificació de les premisses que hem anat estudiant al llarg del procés (Jones 2004; Pérez Serrano 1994; Sale 1998).

Parlem de procés ja que es tracta de treballar les dades que al principi consta d'un tot unificat, com una representació clara de la realitat analitzada i que després de la seva organització, estructuració, sintetització i conceptualització realitzen una aportació directa a la nostra investigació, en forma de teoria (LATORRE I GONZALEZ, 1987).

Tècniques de recollida de la metodologia qualitativa: L'anàlisi qualitatiu per aquest estudi s'ha realitzat mitjançant els qüestionaris dels cicles corresponents que el Departament d'Ensenyament que tenen tenen publicats ¹⁰⁷. La mostra ha estat del 100 % aplicats dels professionals presentats segons els criteris establerts en aquest procés. Tenint en compte així les variables que en la recerca inicial apunten a ser rellevants: el nombre de treballadors/es presentats per a cada cicle (la dimensió), sobre el total dels que no tenen la titulació corresponent, d'aquesta manera també volem saber si la mostra serà significativa.

S'ha seguit a l'hora de fer la valoració el Dossier de validació Instruccions per a la validació dels aprenentatges assolits mitjançant l'experiència laboral o en activitats socials publicat pel propi departament (Annex X).

Els crèdits validats per l'experiència laboral són:

CFGM Tècnic en Cures Auxiliar d'Infermeria: C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 d'un total de 13 crèdits que corresponen a la titulació oficial. Són els crèdits que l'investigador, per indicació del mateix Departament d'Ensenyament ha establert com a punt de partida per validar l'experiència laboral, però també s'han avaluat la resta de crèdits de manera individual depenent de la documentació, experiència laboral, titulacions aportava cada professional.

CFGM Atenció Sociosanitària: C1, C2, C3, C4, C5, C6, d'un total de 15 crèdits de la titulació corresponent, però també s'han tingut en consideració si algú dels professionals presentats podria acreditar tots els crèdits del cicle de manera individual i segons l'aportació d'evidències presentades. .

Consideracions a l'hora de fer l'entrevista de validació:

Amb les entrevistes pretenem: l'obtenció d'informació qualitativa ¹⁰⁸, com una conversa curosa-ment planejada. Dissenyada per a obtenir informació d'un àrea definida d'interès". En resum podrem dir que es tracta d'una tècnica emprada tant per a complementar com per a obtenir informació amb caràcter qualitatiu gràcies a la reunió d'individus, entre els quals, han d'existir un fort nivell de compatibilitat que ens permeti, gràcies a la interacció fonamentada en un plantejament previ, l'obtenció de dades significatives per a la nostra investigació.

¹⁰⁷ El modelo d'enquesta es pot consultar als annexes (Annex, III, VII, VIII).

¹⁰⁸ Entrevistes: Segons MORGAN (1988:12), es tracta d' "una tècnica específica dintre de la categoria més àmplia d'entrevistes grupals"

La Validació d'experts:, serà la metodologia de validació de productes finals, fonamentada en el contacte directe amb un panell d'experts amb l'objectiu de dur a terme l'avaluació externa de cadascuna de les fases del projecte, definits per un procés educatiu implementat al nostre país. Amb això pretenem fer del nostre anàlisi, una tècnica d'integració de resultats, de recollida d'informació dirigida, una generació de retroalimentació entre l'exterior i l'interior, amb una verificació d'experts (MILERS i HUBERMAN 1984).

Discriminar el seu coneixement i obtenir evidències de les seves capacitats. Explicar l'objectiu, procediment i la durada de l'entrevista (45 minuts per cada professional). Assegurar el tractament confidencial de la informació. Sol·licitar permís per prendre notes.

Portar preguntes preparades. Fer una exploració d'incidentes crítics. Anotar al full de validació el resultat (Dossier d'autodiagnosi Ser objectius (Igualtat, evitar valorar a l'aspirant en funció o per contrast amb l'anterior). Assegurar que s'avalua el que fa en relació al crèdit /UF.

Les frases es faran en primera persona del singular, sobre el que l'aspirant va fer / va dir/ va pensar/ va sentir en la situació concreta en passat. Les frases han de ser expressades lliurement per l'aspirant, no induïdes per preguntes/ comentaris de l'entrevistador.

Com han de ser les preguntes: Obertes. Adreçades a tasques específiques. No hipotetitzar. Contextualitzades segons l'aprenentatge a valorar. Ajudin a explorar: experiències passades, concretes o en les que l'Aspirant pugui descriure: què va fer/ com/ quins coneixements, habilitats, actituds va aplicar...

Cal mostrar cordialitat per disminuir tensió que s'hagi pogut produir. Si cal, fer resum global o d'alguna part de l'entrevista per corroborar dades. Mostrar-se obert per resoldre qüestions/inquietuds de l'aspirant. Explicar com continua el procediment. Agrair respostes, informació proporcionada i disponibilitat.

L'estat de la formació. A l'hora d'analitzar l'estat de la formació i l'experiència laboral, ens hem fixat tant en la formació reglada com amb la formació continuada o continua (la formació més específica que un professional realitza al llarg de la seva carrera professional).

Estat de certificacions dels professionals. La realització de l'estudi ha estat centrat en les certificacions dels professionals, tenint en compte el coneixement dels processos, protocols, procediments, coneixement de l'organització i serveis. Ens ha interessat analitzar d'aquesta manera per poder relacionar després amb el coneixement tàcit i explícit que tenen cada professionals al respecte. Un altre finalitat de fer-ho així, és per detectar les necessitats formatives d'aquests professionals. Això ens permetrà saber l'estat de la qualificació de cada professional i establir comparacions.

El principal mètode de recollida de dades d'aquest disseny metodològic és l'enquesta / dossier, que treballa amb un extracte representatiu de la població presentada. Com a eina quantitativa tindrem el número de dossiers presentats de manera nominal, i seran els dossiers emesos pel Departament d'Ensenyament. D'aquesta manera evitarem la manipulació o control inadequat, podrem discriminar a la població presentada segons col·lectius, estudis, sexe, edat ¹⁰⁹.

Tipus de qüestionaris i documents utilitzats durant el procediment

Annex I. Model dictamen Departament d'Ensenyament (Resolució final). Annex II. Normativa laboral XHUP(marc de referència laboral)

Fase informació, assessorament i avaluació : Annex III . Dossier autodiagnosi CFGM tècnic en cures auxiliars d'infermeria. Annex IV. Organigrama CFGM Tècnic en cures auxiliars d'infermeria. Annex V. Dossier autodiagnosi CFGM Atenció sociosanitària. Annex VI. Organigrama CFGM Atenció sociosanitària. Annex VII. Model certificat d'empresa (document que serveix per validar l'experiència professional).

Fase avaluació i entrevista :Annex VIII. Dossier de Validació d'Instruccions CFGM Tècnic en cures auxiliars d'infermeria. Annex IX. Dossier de validació d'instruccions CFGM Atenció sociosanitària. Annex X. Instruccions CFGM tècnic en cures. Annex XI. Instruccions per realitzar l'avaluació

Fitxa tècnica del dossier. Àmbit geogràfic: Catalunya. Comarca del Bages Univers: Professionals que treballen com auxiliars en hospitalització d'aguts, i auxiliars o cuidadors/es en residències. Mostra: 84 professionals. Tipus de mostreig: estratificat, segons dimensió del número de professionals presentats i els tipus d'estudi reglat. Metodologia: Qüestionari / dossier del

Departament d'Ensenyament (entrevistes d'informació, assessorament i avaluació). Qüestionari / enquesta de satisfacció del procés de validació, tramesa presencialment després de validar l'experiència. Contactes: Assessors i Servei de formació. Data realització: 18 de març fins el 20 d'abril.

Sistema de puntuació establert:

1. Anàlisi de la documentació aportada per la persona aspirant per a cada Objectiu terminal:

Es comprova l'experiència que té la persona aspirant a partir del dossier que presenta i es determina el valor que se li adjudicarà tenint en compte la baremació següent:

Documentació: EXPERIÈNCIA.

0 - Cap	1 - Molt poc	2 - Poc	3 - Bastant	4 - Molt
Fins a 1 any	Entre 1 any i 1 dia i 2 anys	Entre 2 anys i un dia i 3 anys	Entre 3 anys i un dia i 5 anys	Més de 5 anys i 1 dia

Es comprova la formació que té la persona aspirant a partir del dossier que presenta i es determina el valor que se li adjudicarà tenint en compte la baremació següent:

Documentació: FORMACIÓ.

0 - Cap	1 - Molt poc	2 - Poc	3 - Bastant	4 - Molt
Menys de 100 hores	Entre 100 i 199 hores	Entre 200 i 299 hores	Entre 300 i 399 hores	Més de 400

2. Determinació del valor de l'apartat de RESULTAT de la Documentació:

Un cop analitzada la documentació, la junta de validació ha de determinar el resultat prenent com a referència les següents indicacions:

Es parteix de la premissa que es prima l'experiència laboral o en activitats socials per davant de la formació. De manera que si el valor de l'experiència és 0, sigui quin sigui el valor de la formació, el grau de validació serà 0, i es passa al següent Objectiu terminal.

Si el valor de l'experiència està en 1 o 2 i el valor de la formació en 0, es posa una creu a RESULTAT 1-2.

Si el valor de l'experiència està en 1 o 2 i el valor de la formació en 1 o 2, es posa una creu a RESULTAT 1-2. Si el valor de l'experiència està en 1 o 2 i el valor de la formació en 3 o 4, es posa una creu a RESULTAT 3-4. Si el valor de l'experiència està en 3 o 4, es posa una creu a RESULTAT 3-4.

Baremació en format visual:

La junta de validació ha d'omplir les caselles grises, mentre que en la fase anterior l'assessor/a ha d'omplir les caselles blanques.

3. Realització de l'entrevista

Durant l'entrevista de contrastació, la junta de validació ha d'esbrinar la pertinença de l'experiència en base als Objectius terminals que conformen la Unitat Formativa, i per tant, establir un valor sobre l'adequació de la seva experiència laboral per a cada Objectiu terminal. A tal efecte, es faran preguntes a la persona aspirant prioritàriament per aquells Objectius terminals que han obtingut 0 o 1-2 en el Resultat de l'anàlisi de la documentació.

Determinació del GRAU DE VALIDACIÓ per a cada Objectiu terminal. Cal indicar el grau de validació tenint en compte la baremació següent:

Si el valor de RESULTAT (de l'apartat de Documentació) està a 1-2 i el valor de l'ENTREVISTA a 0, el GRAU DE VALIDACIÓ serà el 25% de la ponderació establerta. Si el valor de RESULTAT (de l'apartat de Documentació) està a 1-2 i el valor de l'ENTREVISTA a 1-2, el GRAU DE VALIDACIÓ serà el 50% de la ponderació establerta. Si el valor de RESULTAT (de l'apartat de Documentació) està a 1-2 i el valor de l'ENTREVISTA a 3-4, el GRAU DE VALIDACIÓ serà el 100% de la ponderació establerta. Si el

valor de RESULTAT (de l'apartat de Documentació) està a 3-4 i el valor de l'ENTREVISTA a 3-4, el GRAU DE VALIDACIÓ serà el 100% de la ponderació establerta. Si el valor de RESULTAT (de l'apartat de Documentació) està a 3-4 i el valor de l'ENTREVISTA a 1-2, el GRAU DE VALIDACIÓ serà el 50% de la ponderació establerta. Si el valor de RESULTAT (de l'apartat de Documentació) està a 3-4 i el valor de l'ENTREVISTA a 0, el GRAU DE VALIDACIÓ serà el 25% de la ponderació establerta.

Baremació en format visual:

Un cop obtingut el Grau de validació de cadascun dels Objectius terminals de la Unitat Formativa (UF), s'han de sumar aquests valors i indicar el valor resultant en la casella de RESULTAT del GRAU DE VALIDACIÓ. Si aquest resultat és més gran o igual al 75%, es donarà la UF com a VALIDADA. En cas contrari, serà NO VALIDADA.

En aquesta figura és important observar que una de les parts a les que és dedica més esforços, a part de a la fase d'implantació, és a la fase de resultats i conclusions. Això és perquè es vol aconseguir que el sistema realment esdevingui un avantatge competitiu per a l'empresa, i per cal l'estudi del mapa de coneixement i els actius comparant-los amb la bibliografia és fonamental per establir si aquest model de certificat ens donarà o no un avantatge competitiu.

4. Mesura i resultats

Consisteix en descriure amb precisió el tipus d'activitat en la que es manifestarà la competència i els objectius que es persegueixen portant-la a terme. A continuació, s'han d'explicar les competències que estan associades a la validació de l'experiència laboral, a la seva activitat, que coneixements o habilitats porten implícits i en que contextos s'aplicaran i quins crèdits obtindran.

Una vegada definides les competències que s'han assolit, es podran concretar els actius i l'avantatge competitiu que porta el fet de realitzar aquesta avaluació.

La competència, per poder adquirir-la segons el cicle formatiu de grau mig escollit, farà falta demostrar mitjançant l'experiència laboral una sèrie de coneixements, habilitats i actituds que estan descrites segons la baremació del procediment Qualifica't i l'entrevista de contrastació de coneixements. També es porta a terme avaluacions d'execucions, a on ens permet Abarca un rang més ampli de competències, sigui d'habilitats disciplinaries, competències transversals (comunicació oral, pensament crític, etc.).

El programa Qualifica't, ens proporciona també una fiabilitat, es a dir una exactitud de la mesura, una absència d'errors. La fiabilitat fa referència a la consistència de les puntuacions obtingudes pels mateixos individus si fossin reexaminats amb la mateixa prova, diverses vegades, o amb proves amb qüestions equivalents.

La validesa fa referència al grau en el que la mesura obtinguda reflexa el que es pretén mesurar, te els objectius clarament definits i permet una avaluació criterial.

Aquest model també te definit els criteris valoratius que ens permet emetre els judicis de valor respecte dels resultats obtinguts. Si apliquem els criteris d'avaluació sobre els resultats d'avaluació obtinguts, podrem expressar aquests resultats en termes d'estàndards d'execució. Aquí no tant sols expressem el que s'ha de fer, sinó que també establim els nivells d'execució que permeten establir judicis respecte el nivell d'assoliment.

Tota aquesta identificació, ens permetrà saber quins actius de coneixement ens pot proporcionar una avantatge competitiu respecte els nostres competidors.

6.2.2 Disseny del mapa de coneixement d'Althaia.

Com a mapa de coneixement, les organitzacions sanitàries i sociosanitàries com les nostres ens basem sobretot en el coneixement adquirit, es seves capacitats, experiència (la qual demostra una diversitat del concepte i la necessitat d'establir una diferència, i que aquesta a demés ha d'estar interioritzada en el concepte de valor, propi de l'organització.

Hem pogut demostrar que el programa Qualifica't, és una eina important i fiable sobre l'anàlisi del nostre escenari actual en aquest sector i ens permet realitzar un escenari de rellevància que tindrà un impacte en el model mental dels professionals que han intervingut i en les seves creences en el mon laboral.

També ens permetrà identificar tots els segments a on les empreses d'aquest sector competeixen ja que podem identificar les capacitats centrals quens ens proporcionarà els factors clau d'èxit.

El fet d'identificar les categories del coneixement que existeixen requereixen determinar les fonts internes i externes, tals com el coneixement, desenvolupament i la relació amb els nostres clients

que s'estan utilitzant en la nostra organització; les seves relacions, el nivell en que es troba actualment i el nivell que es desitja tenir.

Aquest projecte de qualificació professional es pot establir com unitats de base de construcció, d'una visió major de l'entorn a compartir coneixement d'una manera homogènia, qualificada, generadora de millors pràctiques, i això ens ho proporciona aquest model, ja que te establerta una taxonomia que reflexa la diferenciació competitiva, es a dir el coneixement estratègic de l'organització.

6.2.2.1 Arquitectura del coneixement

El desenvolupament d'una arquitectura apunta a establir la base lògica i tècnica sobre la qual es desenvoluparan els diferents projectes de gestió del coneixement, a la fi d'establir aspectes com: Inversió en plans formatius per assolir la titulació oficial. Replantejar les activitats assistencials i de suport que realitzen els nostres professionals. La qualificació professional ens proporciona coneixements sobre noves funcions que la titulació en permet realitzar i ara no es fa. Reorganització de processos assistencials i de suport. Obertura de noves línies de servei.

6.2.2.2 Alineament del coneixement amb el sistema d'acreditació (Qualifica't)

El fet d'alinejar coneixement, capacitats i habilitats amb un sistema educacional, ens proporciona un nou paradigma institucional, es a dir: la transparència del sistema i el fet d'estar reglat amb una titulació oficial que va lligat a la relació contractual, obra una nova perspectiva d'organització laboral que fins ara no teníem. Es pot alinear el coneixement mitjançant l'experiència laboral (previ requisits), amb uns crèdits definits i amb un pla de formació i aprenentatge que ens proporciona una formació continuada orientada a satisfer unes necessitats tècniques que fins ara la no especialització es basava tant sols en unes atencions limitades, i ens permetrà orientar els nostres recursos a les prestacions dissenyades de nou, disminuint també costos innecessaris i potenciar la competitivitat en un mercat que és molt homogeni i similar.

Aquesta alineació de l'estratègia ens evitarà també que es generin reaccions adverses, ja que els professionals reaccionen d'acord allò que perceben, els objectius i els plans entorn a les seves avantatges i desavantatges en la tasca diària, facilitant la comunicació i la informació rebuda, s'en conscients també dels beneficis aconseguits.

6.2.2.3 Descripció dels actius de coneixement detectats en el nou model

El fet de realitzar l'avaluació segons el model Qualifica't, ens aporta el grau de coneixement que tenen els professionals, ens identifica com s'ha creat aquest coneixement i a on i com es pot generar el nou. També en identificat les bases de dades, els documents i les capacitats individuals i les que s'han integrat a l'organització, així com les diferents rutines o els processos per realitzar les seves tasques.

Ens identifica el coneixement informatiu, la capacitat intel·lectual. La transmissió del coneixement informatiu a coneixement productiu, i quines són les capacitats humanes, així com la responsabilitat.

Un dels actius importants ha estat la identificació de la seva intel·ligència competitiva dins de l'organització, i com la suma d'aquest factor ens ha proporcionat a la vegada la intel·ligència organitzacional del sector que estem treballant.

Coneixement organització	Certificació Qualifica't
<p>Coneixement tàcit</p> <p>Aporta Experiència professional, laboral i coneixement (certificats homologats o no de formació continuada, explicació verbal de com desenvolupa les tasques o funcions que el dossier els hi demana o el tribunal per la contrastació de l'evidència)</p>	<p>Identifica el coneixement tàcit segons els continguts dels crèdits i els converteixen en explícit amb la certificació, durant el procés d'avaluació (entrevista estructurada i certificada per un tribunal expert).</p>
<p>Coneixement explícit</p> <p>Aporta la documentació elaborada i que utilitza a l'organització per desenvolupar les seves funcions i responsabilitats professionals.</p>	<p>Demostració documental dels documents, registres que utilitza en la seva feina diària o que ha utilitzat. La defensa d'aquesta fase és documental, però l'aspirant escriu sobre el dossier l'evidència que ell creu que té el coneixement. És el tribunal qui determina si la té</p>

	o no.
Experiència laboral	<p>Reconeix els treballs i/o feines que una persona ha realitzat durant la seva vida laboral.</p> <p>És un procés en què es verifiquen les feines realitzades i s'equiparen amb els continguts de les titulacions oficials del cicles formatius de formació professional.</p> <p>És un procés documental i d'entrevista en què l'aspirant, mitjançant certificats de l'empresa i certificats de cursos de formació, documenta i demostra les feines i tasques que ha realitzat.</p>

7. Resultats i Anàlisi de les dades

7.1 Anàlisi i interpretació de les dades

Les dades s'han analitzat per entendre cada estudi de cas i obtenir-ne conclusions aprofitables en altres contextes de la sanitat. La fiabilitat de les dades queda establerta arran del procediment d'ús directe dels instruments recollida de dades i les conclusions de cada cas han estat validades mitjançant contrast amb fonts diferents del Departament d'Ensenyament i les referències bibliogràfiques. Un cop interpretades les dades s'han comparat casos diferents per identificar-hi elements comuns d'especial rellevància. De l'anàlisi conjunt de totes les dades se'n derivat unes conclusions, per permetre assolir les finalitats plantejades amb la recerca.

Les organitzacions són sistemes complexos i tot allò relacionat amb el coneixement constitueix una part fonamental d'aquesta complexitat. Ens equivoquem, doncs, si volem obtenir receptes simples i vàlides per a totes les situacions que ens solucionin la gestió del coneixement.»

Agustí Canals *Gestión del conocimiento*, Ed. Gestión 2000, 2003.

7.2 Tipus de model de gestió del coneixement que trobem a la nostra organització referent als auxiliars d'infermeria i els cuidadors/es de la residència.

El Model de Certificació del Departament d'Ensenyament, respecte a altres models, es diferencia que el coneixement adquirit com a font de diferenciació el fa segons una titulació oficial. El fet d'acreditar i validar el coneixement respecte a un títol, augmenta la fiabilitat i credibilitat respecte als treballadors/es de l'organització, i sobretot que disminueix la diversitat de qualificacions professionals que realitzen la mateixa tasca en el mateix lloc de treball.

Això fa que el principal avantatge organitzatiu que be de la creació, obtenció, emmagatzematge i difusió del coneixement quedi identificat, avaluat i demostrat en el procés d'avaluació del programa Qualifica't, diferenciat-se també així dels altres models de certificació no oficials.

Segons (Drucker, 1993; Black i Synan, 1997), les organitzacions del futur podran adquirir i mantenir avantatges competitiu mitjançant l'ús adequat de la informació i, sobretot, del coneixement. El model de certificació Qualifica't, inclús et diu quin és i l'identifica amb un contingut docent, al mateix temps que identifica també d'altres que poden augmentar la teva intel·ligència competitiva.

Segons el mateix (Drucker, 1993; Black i Synan, 1997), la qualificació dels treballadors d'una empresa estaran directament relacionades amb el valor de mercat d'aquesta empresa, el valor reflectit en la seva cotització borsària. Aquest procés el que fa sobretot és qualificar als professionals amb una titulació referent, augmentant així d'entrada el valor de l'organització.

Així doncs la nostra organització aposta per ser més competitiva de manera sostinguda en el temps, per això ha identificat, creat, emmagatzemat, i identificat el coneixement individual i com aquest s'ha transmès a l'organització, d'aquesta manera ara estem preparats per aconseguir i plantejar nous reptes per ser més competitiu.

7.3 Relació del model Qualifica't amb el model Nonaka i Takeuchi

Hi ha una relació molt estreta entre el Model de Certificació del Departament i el Model de Nonaka i Takeuchi, però amb alguna diferenciació important.

El model de Nonaka i Takeuchi, comenta que el coneixement explícit, que és possible i convenient emmagatzemant-lo, ja sigui en base de dades, bases documentals, intranet/extranets i sistemes d'informació per a executius. Però des de el meu punt de vista, aquest procediment és molt variable i vulnerable, ja que les bases de dades s'han d'estructurar per recollir aquest coneixement i que serveixi per a tothom. Això no passa en aquest col·lectiu, no ha estat definit mai quin coneixement és el que necessitàvem de manera estructurada per desenvolupar la seva feina, de fet cada organització té els seus procediments, protocols, guies, plans de cures, molt diferents de la resta.

El fet de saber quines són les competències que necessiten regulades per una titulació oficial, facilita el poder identificar a les persones que mitjançant la seva experiència laboral, la formació

no reglada i el fet de poder explicar a un tribunal que és el que fa, amb un mateix criteri per a tothom, identifica el coneixement, competències, habilitats, etc.

Segons Davenport (1998), la gestió del coneixement s'hauria de preocupar d'explotar i desenvolupar els actius de coneixement que té l'organització a fi que aquesta pugui dur a terme la seva missió estratègica. Aquest col·lectiu que està lligat al conveni de la XHUP, no han tingut mai objectius ni individuals ni col·lectius adreçats a la seva feina diària, perquè estaven considerats com a professionals no qualificats, i per això no anaven alineats segons l'estratègia de l'organització.

El poder passar a personal qualificat, també podem alinear i donar-los uns objectius d'acord al conveni i la qualificació professional que estableix pel personal tècnic qualificat, integrant així aquest col·lectiu a la consecució dels objectius del personal assistencial.

Aquest pas també en facilitarà que aquests professionals entrin en el món poc explorat per aquests col·lectius de les noves tecnologies a l'igual que la resta de professionals assistencial qualificats, ja que les eines que fan servir són d'aquestes característiques (Històrica clínica informatitzada, estació mèdica de treball d'infermeria, etc.).

La descripció del procés de creació del coneixement de Nonaka i Takeuchi, a on descriu el cicle de generació de coneixement a les organitzacions, s'adequa totalment amb el procés del programa Qualifica't, a on les fases com la socialització són identificades, es a dir sabem ara com els treballadors/es comparteixen les experiències i idees, el coneixement tàcit individual es transforma en col·lectiu, ja que durant la fase d'assessorament i avaluació els aspirants han d'explicar aquest procés, com també passa en la fase d'externalització, a on el coneixement tàcit col·lectiu es transforma en coneixement explícit.

O la fase de combinació, a on els aspirants expliquen com s'intercanvien el coneixement explícit mitjançant els documents que coneixent de l'organització, sessions clíniques, canvi de torn, etc.

En la fase d'interiorització o aprenentatge, el coneixement explícit col·lectiu es transforma en coneixement tàcit individual, això passa amb la formació continua que han rebut i que han manifestat tots els aspirants.

Per això el model de certificació Qualifica't, ha codificat el coneixement explícit i en la difusió i socialització del coneixement tàcit. Aquesta codificació s'ha fet mitjançant els crèdits obtinguts, ja que en pogut identificar, quin ha estat l'emmagatzematge del coneixement explícit i això ho ha certificat un tribunal avaluador, de manera que allò que feien i utilitzaven com a coneixement per fer la seva tasca, ha estat identificat.

També el procés de recollida i avaluació ens ha servit per saber com es comunicaven aquests professionals i amb l'organització, comunicant així el seu coneixement individual perquè es torni col·lectiu.

El fet d'implantar aquest procediment basant-nos en el model de certificació Qualifica't, també ens ha servit per identificar els coneixements crítics de l'organització, i hem pogut identificar quin són els coneixements claus per a la productivitat. Hem identificat els nostres dipòsits de coneixements i els espais que es fan servir.

Com a coneixements crítics de l'organització identificats en aquest projecte, tenim: pèrdua de la informació i coneixements d'aquests col·lectius.

Manca de coneixement dels imputs externs referent a la seva professió i d'altres organismes similars. Aprenentatge no adequat a les seves competències. Manca de coneixement per accedir a la informació mitjançant eines d'aplicacions i sistemes.

Manca de coneixements de recerca per trobar informació per analitzar-la, així poder fer un anàlisi. Manca de coneixements per prendre decisions rellevants.

Coneixements clau: El coneixement que cada professional té de la realització de les seves tasques professional i com han explicat al tribunal avaluador la transmissió, captació d'aquests coneixements. També cal reforçar el coneixement que aquests professionals tenen del seu client, d'aquell pacient que cuida i com l'informa, tant amb ell com a la família.

Sorprèn el gran coneixement que tenen dels aspectes organitzatius i de l'organització.

De la informació tret, podem dir que els principals obstacles és la resistència al canvi i a compartir, manca de temps i d'incentius, necessitat de formació adequada i per treballar en grup, manca de cultura organitzativa comuna.

Els beneficis poden ser personals, per resoldre problemes de la praxi diària, millorar la presa de decisions, guanyar flexibilitat, accedir a noves formes d'aprenentatge, adquirir reconeixement professional...

Com a beneficis col·lectius, tenim d'augmentar l'eficàcia i eficiència de l'organització, reduir el dèficit de coneixement, evitar duplicitat de coneixement, potenciar la inversió en formació, augmentar el compromís envers l'organització, crear un context només del coneixement útil.

7.4 Coneixements i Competències adquirides i certificades pel model Qualificat

Per al **cicle formatiu de grau mig de tècnic en cures auxiliars d'infermeria**, el coneixement reconegut ha estat identificant el grau de capacitat i coneixement de:

Tots els participants han assolit els crèdits de 1 al 8, això es degut a que primer l'organització va recollir tota la informació i la va analitzar segons el contingut del crèdit.

Uns dels objectius paral·lels, era el de no portar als professionals a fer una avaluació que fos un fracàs per no orientar bé el que es volia, és per això que en la fase d'assessorament se'ls hi va indicar la intenció i tonificant-los, que les crèdits del 9 al 12 no entrarien en el procés d'avaluació, exceptuant aquelles persones que tinguessin els requisits i els poguessin avaluar.

Del total de participants al final varen ser dues persones que per la seva experiència laboral van validar el crèdit número 9 (odontologia), a més de la resta.

El resultat de les competències que anomenem a continuació per veure el grau d'assoliment, tenen la mateixa numeració que els crèdits del cicle formatiu de referència (Veure apartat annexes III i V). Aquesta relació amb els crèdits del cicle formatiu és important conèixer-la, ja que és la quina relaciona les tasques explicades anteriorment que realitzen els diferents professionals i el contingut a validar que ens especifica els crèdits.

Dic que és important, ja que va ser la manera d'explicar el projecte als professionals, i explicar-los també que volia dir la validació de l'experiència i la conversió d'aquesta en una titulació, i sobretot per garantir a llarg termini aquest procediment com a gestió del coneixement amb la seva amplitud de significat.

No és un procés fàcil d'entre i d'aplicar, per això a tots els professionals que van entrar en el projecte en la fase d'assessorament de manera individualitzada, es reforçava aquesta informació, també amb l'objectiu de detectar encara més el seu coneixement de les tasques que feia o havia fet, així com a el coneixement d'altres matèries o activitats realitzades.

Relació de crèdits validats

Nom del crèdit	Total professionals que han assolit la validació	Observacions
crèdit 1. Operacions administratives i documentació sanitària	100,00%	Les tasques presentades coincideixen amb el contingut del crèdit. Experiència en consultes externes, hospitalització i altres unitats.
Crèdit 2 . L'ésser humà davant la malaltia	100,00%	Les tasques presentades coincideixen amb el contingut del crèdit.
Crèdit 3. Benestar del pacient: necessitats d'higiene, repòs i moviment	100,00%	Les tasques presentades coincideixen amb el contingut del crèdit.
Crèdit 4. cures bàsiques d'infermeria aplicades a les necessitats de l'ésser humà.	100,00%	Les tasques presentades coincideixen amb el contingut del crèdit.
Crèdit 5. primers auxilis .	100,00%	Les tasques presentades coincideixen amb el contingut del crèdit. Aportació de l'acreditació de RCP (Reanimació cardiopulmonar)
Crèdit 6. higiene del medi hospitalari i neteja de material	100,00%	Les tasques presentades coincideixen amb el contingut del crèdit.
Crèdit 7. recolzament psicològic al pacient/client.	100,00%	Les tasques presentades coincideixen amb el contingut del crèdit.
Crèdit 8. Educació per a la salut.	100,00%	Les tasques presentades coincideixen amb el contingut del crèdit. Relació de treballs presentats i difusió de les tasques d'educació

El coneixement del personal com a font d'avantatge competitiu en el sector sanitari i sociosanitari

Projecte de recerca gestió del coneixement.

Bartomeu Ayala Márquez

85

Crèdit 9: tècniques d'ajuda odontològica /estomatològica.	20,00%	Les tasques presentades s'han pogut convalidar degut a l'experiència obtinguda en el servei de maxil·lofacial i dentista
Crèdits pendents titulació		Cal dir que aquests crèdits són transversals i necessaris per obtenir la titulació, prèviament tinguin el requisit d'accés.
Crèdit 10 . Relacions en l'equip de treball.		
Crèdit 11 Formació i orientació laboral		
C12. Formació en centres de treball		Un cop tinguin els requisits, aquest crèdit el convalidaran de manera automàtica, ja que pel fet de treballar les pràctiques a un hospital. Les pràctiques no les hauran de fer.
C13 Síntesi.		Treball final

Total professionals que han obtingut els crèdits que acrediten la certificació pel lloc de treball: C1 al C8: 100%

Total professionals que te el requisit d'accés i poden finalitzar tot el cicle: 15

Total professionals presentats que han de fer la prova d'accés o el GES (Graduat en ESO): 49.

Altres coneixements que s'han detectat durant el procés d'avaluació vinculats a la professió:

Atenció Sanitària en l'àmbit sociosanitari. 100% dels avaluats.

Atenció i recolzament psicosocial. 100% dels avaluats

La intervenció educativa, sector sociosanitari: 60 % (Això es degut a la seva trajectòria professional i dels canvis de lloc de treball que molts dels presentats han pogut demostrar.

Oci i temps de lleure de col·lectius específics (és el mateix cas que l'anterior). 60%

Coneixements de prevenció de riscos laborals associats al seu lloc de treball: 100 %

Coneixements respecte a altres cicles formatius.

Administratius: FPI i FPII (formació professional). 20%

Perruqueria: FPI. 10 %

Mapa de coneixement Althaia

Descripció de les competències, habilitats més el coneixement que necessiten per desenvolupar les seves tasques professionals, així com la informació o dades.

Mapa de coneixement dels professionals auxiliars d'infermeria. Salut. Hospital d'aguts

Competència general: Proporcionar cures auxiliars al pacient/ client i actuar sobre les condicions sanitàries del seu entorn com: membre d'un equip d'infermeria en els centres sanitaris d'atenció especialitzada i d'atenció primària, sota la dependència del diplomad d'infermeria o si s'escau, com membre d'un equip de salut en l'assistència derivada de la pràctica de l'exercici liberal, sota la supervisió corresponent.

Àmbit professional i de treball: Atenció primària i comunitària: atenció domiciliària, promoció de la salut, salut bucodental, consultes i centres geriàtrics.

Atenció especialitzada: consultes, hospitalització, urgències, sales de parts, pediatria, unitats de cures especials, quiròfans, centrals d'esterilització, salut mental i geriatría.

Altres: centres sanitaris, departaments d'afers socials de ministeris, comunitats autònomes, ajuntaments i centres de balneoteràpia.

Observacions

S'ha augmentat l'àmbit de treball, han passat de ser a uns assistents a ser un professionals qualificats amb més sortides professionals i àmbits diferents. Això a l'organització li beneficia, perquè sap en quin àmbit aquests professionals podran desenvolupar millor la seva tasca professional.

Competències	Tasques	Coneixements	Habilitats Generals
Preparar els materials i processar la informació de la consulta/unitat en les àrees de la seva competència.	Operacions administratives i documentació sanitària	Operacions administratives i documentació sanitària	.Relacionar els elements i les etapes del procés de comunicació en l'àmbit laboral. .Capacitat de resolució de conflictes en l'àmbit del treball .Capacitat de treball amb grups humans. . Capacitat per conèixer i adquirir les tècniques per treballar en grup. . Capacitat per adaptar-se al l'ambient laboral. . Capacitat per la Motivació i creació . Capacitat d'escollar. . Comunicació empàtica . Compromís amb l'organització i la seva cultura de valors.
Aplicar cures auxiliars d'infermeria al pacient/client	Tècniques bàsiques d'infermeria.	L'ésser humà davant la malaltia Benestar del pacient: necessitats d'higiene, repòs i moviment Cures bàsiques d'infermeria aplicades a les necessitats de l'ésser humà Primers auxilis	
Cuidar les condicions sanitàries de l'entorn del pacient/client i del material/instrumental sanitari utilitzat en les diferents consultes/unitats/serveis.	Higiene del medi hospitalari i neteja de material.	Higiene del medi hospitalari i neteja de material.	
Col. laborar en la prestació de cures psíquiques al pacient/client, realitzant, al seu nivell, l'aplicació de tècniques de recolzament psicològic i d'educació sanitària.	Promoció de la salut i recolzament psicològic al pacient.	Recolzament psicològic al pacient/client Educació per a la salut	
Realitzar tasques d'instrumentació en equips de salut bucodental Específic per auxiliars de maxil·lofacial i dentista (Atenció primària i consultes).	Tècniques d'ajuda odontològica/estomatològica.	Tècniques d'ajuda odontològica/estomatològica.	
Relacions en l'equip de treball.	Participar en Metodologia de treball de l'organització	Procediments, processos, eines de l'organització Compromís amb les obligacions associades al treball. Obertura a l'àmbit professional:reconeixement de l'existència dels valors culturals de l'empresa i de la seva influència en el comportament humà.	

Per al **cicle formatiu de grau mig d'Atenció sociosanitària**, el coneixement reconegut ha estat identificant el grau de capacitat i coneixement de:

Relació de crèdits validats

Nom del crèdit	Total professionals que han assolit la validació	Observacions
Crèdit 1. Planificació i control de les intervencions.	100,00%	Les tasques presentades coincideixen amb el contingut del crèdit. Experiència en residències assistides, residències disminuïts físics i residències privades.
Crèdit 2. Atenció Sanitària.	100,00%	Les tasques presentades coincideixen amb el contingut del crèdit. Experiència en residències assistides, residències disminuïts físics i residències privades.
Crèdit 3. Higiene.	100,00%	Les tasques presentades coincideixen amb el contingut del crèdit. Experiència en residències assistides, residències disminuïts físics i residències privades.
Crèdit 4. Atenció i recolzament psicosocial.	100,00%	Les tasques presentades coincideixen amb el contingut del crèdit. Experiència en residències assistides, residències disminuïts físics i residències privades.
Crèdit 5. La intervenció educativa.	100,00%	Les tasques presentades coincideixen amb el contingut del crèdit. Experiència en residències assistides, residències disminuïts físics i residències privades.
Crèdit 6. Oci i temps de lleure de col·lectius específics.	100,00%	Les tasques presentades coincideixen amb el contingut del crèdit. Experiència en residències assistides, residències disminuïts físics i residències privades.
Crèdit 7: Recolzament domiciliari	20,00%	
Crèdit 8: Alimentació i nutrició familiar	20,00%	
Crèdit 11: Comunicació Alternativa	NO PRESENTAT	
Crèdits pendents titulació		
Crèdit 12 . Relacions en l'equip de treball.		Cal dir que aquests crèdits són transversals i necessaris per obtenir la titulació, prèviament tinguin el requisit d'accés.
Crèdit 13 Formació i orientació laboral		
C14. Formació en centres de treball		Un cop tinguin els requisits, aquest crèdit el convalidaran de manera automàtica, ja que pel fet de treballar les pràctiques a un hospital. Les pràctiques no les hauran de fer.
C15 Síntesi.		Treball final

Total professionals que han obtingut els crèdits que acrediten la certificació pel lloc de treball: C1 al C6: 16

Total professionals que te el requisit d'accés i poden finalitzar tot el cicle: 6

Total professionals presentats que han de fer la prova d'accés o el GES (Graduat en ESO): 10.

Altres coneixements que s'han detectat durant el procés d'avaluació vinculats a la professió:

cures bàsiques d'infermeria aplicades a les necessitats de l'ésser humà. 100%

Ésser humà davant la malaltia

higiene del medi hospitalari i neteja de material

Coneixements respecte a altres cicles formatius.

Administratius: FPI i FPII (formació professional). 10%

Estudis no convalidats d'altres països que poden equiparar-se a una formació professional o superior: 20%

Mapa de coneixement dels professionals cuidadors/es residències.

Competència general: Atendre i tenir cura en la vida diària de persones i col·lectius amb especials necessitats de salut física, psíquica i social : persones grans, persones discapacitades, malalts crònics i convalescents, aplicant les estratègies i procediments més adients per mantenir i millorar la seva autonomia personal, les seves relacions amb l'entorn i la seva inserció ocupacional.

Àmbit professional i de treball: Centres residencials de persones grans, o amb discapacitats físiques, psíquiques o sensorials. Pisos tutelats. Centres de dia, centres de rehabilitació, centres d'oci i temps de lleure, Centres d'inserció ocupacional de persones amb discapacitat Serveis d'atenció a domicili Domicilis particulars.

Principal ocupacions: Governant o responsable de planta en les institucions residencials. Cuidador de persones grans, persones amb discapacitat física, psíquica o sensorial en les diferents institucions. Tècnic d'atenció domiciliària.

Observacions

S'ha augmentat l'àmbit de treball, han passat de ser a uns assistents a ser un professionals qualificats amb més sortides professionals i àmbits diferents. Això a l'organització li beneficia, perquè sap en quin àmbit aquests professionals podran desenvolupar millor la seva tasca professional.

Competències	Tasques	Coneixements	Habilitats Generals
Organitzar, preparar i controlar les intervencions d'atenció a les persones i al seu entorn.	Planificació i control de les intervencions	Planificació i control de les intervencions	.Relacionar els elements i les etapes del procés de comunicació en l'àmbit laboral. .Capacitat de resolució de conflictes en l'àmbit del treball .Capacitat de treball amb grups humans. . Capacitat per conèixer i adquirir les tècniques per treballar en grup. . Capacitat per adaptar-se al l'ambient laboral. . Capacitat per la Motivació i creació . Capacitat d'escoltar. . Comunicació empàtica . Compromís amb l'organització i la seva cultura de valors.
Desenvolupar intervencions d'atenció física a persones amb necessitats específiques	Atenció sanitària segons els procediments, protocols, etc, de l'organització. Higiene	Atenció sanitària Higiene	
Desenvolupar intervencions d'atenció psicosocial a persones amb necessitats específiques.	Atenció i recolzament psicosocial Oci i temps de lleure de col·lectius específics	Atenció i recolzament psicosocial La intervenció educativa. Oci i temps de lleure de col·lectius específic	
Desenvolupar les activitats relacionades amb la gestió i	Recolzament domiciliari Alimentació i Nutrició familiar	Recolzament domiciliari Especialista Alimentació i Nutrició	

funcionament de la unitat convivencial		familiar	
Realitzar l'administració, gestió i comercialització en una petita empresa o taller	Administració, gestió i comercialització en la petita empresa	Administració, gestió i comercialització en la petita empresa	
	Necessitats físiques i psicosocials col·lectius específics	Necessitats físiques i psicosocials de col·lectius específics	
	Comunicació alternativa. Segons l'organització	Comunicació alternativa Especialista	
	0,00%	Relacions en l'equip de treball	

Observacions generals dels dos cicles formatius

Si tenim en compte el que ens diu la Intel·ligència competitiva, i la definim com el procés d'obtenció, anàlisi, interpretació i difusió d'informació de valor estratègic sobre el mercat i els seus competidors. Podem assegurar que l'avantatge de fer aquesta certificació amb aquest model, és que en serveis d'eina perquè hem connectat el saber individual, el de l'empresa amb les accions o tasques, i com a valor afegit els hi hem proporcionat l'avantatge de ser un professional qualificat, canviant el panorama laboral i professional.

No tant sols això sinó que aquests professionals estan en disposició en breu de tenir la titulació que fa referència al seu lloc de treball i convalidar al mateix temps, crèdits del cicle d'atenció sociosanitària o de cures, ja que molts d'ells tenen el coneixement i l'experiència necessària per apoder assolir aquesta fita.

Això fa que l'organització disposi d'un ventall de possibilitats i de crear nous serveis amb els professionals de que disposa, inclús de cobrir altres serveis que ens proporciona els coneixement del cicle formatiu.

Habitualment es relaciona la intel·ligència competitiva dient que forma part d'un procés en el que es combinen les eines de vigilància tecnològica i de gestió del coneixement, de manera que totes aquestes activitats ens permetin crear un sistema òptim de presa de decisions en torn a l'organització.

En el nostre cas, la primera decisió important i estratègica, és que en passat a tenir personal qualificat i això ens facilitarà la presa de decisions, ja sigui a llarg termini o d'accions immediates.

A més aquestes decisions han estat multidisciplinàries i poden afectar a diferents departaments de l'organització, se'n aplicables el producte diferenciat.

Un cop hem determinat el mapa de coneixement, també es identifica i disminueix l'accés al coneixement (perquè ara el sabem) d'aquella informació més rellevant en les diferents fases de la presa de decisió.

També ens ha proporcionat un sistema d'aprenentatge unificat i continuat, sobre les capacitats i comportaments dels competidors i del sector, ja siguin actuals o potencials, amb l'objectiu d'ajudar als responsables en la presa de decisions, o sobre els processos sistemàtics i continus relacionats amb la vigilància, ja que la recollida i anàlisi d'informació de les activitats competitives s'han d'analitzar i observar la seva tendència.

Hem despertat als professionals, no els teníem en vigilància, feien la seva tasca molt bé, però desconeixien l'entorn, sobretot l'extern, i en aquest punt no havia tota la implicació que es demana aquests col·lectius.

Ara el fet de relacionar i aprendre sobre un referent oficial, han conegut i s'han despertat, hem activat la seva alerta i sabem com mantenir-la.

Els mateixos ara estan en disposició d'identificar quina informació és necessària, a on i com s'ha de buscar, per després poder seleccionar de manera adequada segons les seves necessitats.

Estem convençuts que el tractament idoni de la informació és a on es pot obtenir grans beneficis, i això tant sols passa si estas motivat i reconegut. Ara el fet de se personal qualificat, tenen clar que com a tals, ells han de buscar la informació / dades / formació, que més potencii a l'organització,

perquè al mateix temps s'estan potenciant ells mateixos.

El fet d'inscriure's a jornades, "foros" dels tècnics, és el millor símptoma de que aquests professionals estan en vigilància del seu coneixement.

Ara hem aconseguit organitzar la informació necessària bàsica amb un referent educatiu i que dona resposta a les necessitats administratives de l'organització. El següent pas és fer que aquesta informació sigui classificada segons el mapa de coneixements i s'elaborin els informes segons les necessitats expressades en el mapa i s'intentarà agregar valor a aquestes informacions externes incorporant els coneixements adquirits, els nous que tenen els nostres professionals.

Una variant important, és que a cada professional amb el seu mapa, serà el responsable de prendre la decisió més adequada, en el moment més adequat i això també li farà detectar les noves necessitats d'informació. Aquest procés és un procés de retroalimentació constant i de diàleg continu, de manera que a mesura que va passant d'una fase a un altre es perfilen noves necessitats i es van seleccionant cada vegada més les recerques. Això farà que de manera continuada, aportï benefici en el treball de manera incremental i no d'aportacions puntuals, generant també noves oportunitats de mercat.

La qualificació els habilita per fer teràpia ocupacional amb malalties degeneratives, també habilita per fer una atenció domiciliària més de qualitat (no tant sols de suport per unes tasques domiciliàries), sinó de rehabilitació. Per aquesta part, la part privada de l'empresa, està desenvolupant unes noves línies estratègiques de prestació de servei.

Un altre avantatge que s'ha generat arrel d'aquesta implantació del model, és que al fer un anàlisi participatiu dels professionals de l'entorn i de la pròpia organització, s'han generat noves idees de producte com la d'abans esmentades, i d'altres com la de fer un pla d'intervenció més adequat per al personal de les residències assistides.

7.5 Actius de coneixement més rellevants. Avantatge competitiu

Per conèixer la contribució dels actius intangibles als futurs beneficis de l'empresa és necessari trobar un mètode fiable per amidar l'actiu intangible, i així mateix desenvolupar índexs que permetin preveure millor el seu potencial.

El capital intel·lectual es pot definir com les existències totals de capital humà o de capital «basat en el coneixement» que té una empresa. Per gestionar adequadament aquests actius, les organitzacions han de ser capaces de classificar-los, quantificar la seva contribució al valor de l'organització, potser comunicar-ho d'alguna manera als inversors, considerar en què s'assemblen els seus actius als dels seus competidors i identificar com donen suport els seus objectius estratègics.

Punts claus determinats

Identificació i definició de les competències. Identificació dels experts.

La identificació i la definició de les competències són les que venen determinades pel cicle formatiu: CFGM Tècnic en cures auxiliars d'infermeria pels auxiliars d'infermeria (Salut), i CFGM Atenció sociosanitària, pels cuidadors/es de la residència.

La identificació dels experts són els professionals del Departament d'Ensenyament i els responsables de les àrees d'Althaia.

Beneficis detectat

Teníem diferents repositors d'informació que contenien de forma dispersa i diferent informació sobre les mateixes tasques que realitzaven, però amb la determinació del mapa de coneixement, podem facilitar l'ajuda que necessita un professional sobre una temàtica en concret. Disposem d'una eina per gestionar i comparar-nos, de manera que tenim la informació adequada a les inquietuds i necessitats dels professionals.

Tenim identificada quina és la informació que necessiten els usuaris segons el mapa de coneixement i de la resta de l'organització, grups d'interès, localització d'altres aspectes diferenciadors

Actius de coneixement més rellevants detectats

Intel·ligència competitiva. Em capacitat als nostres professionals i hem augmentat la seva intel·ligència competitiva, es a dir la seva capacitat per resoldre problemes, no tant sols del dia a dia, sinó de la professió, cosa que ja aporta implícita la seva qualificació professional. Hem augmentat les seves capacitats que són més integradores i sabem quin és l'aprenentatge que han de realitzar per ser més competitius. Ara ells ho demanen.

El fet d'assolir l'aprenentatge de l'entorn, habilitat als professionals per estar alerta sobre la seva professionalitat, és a dir s'han convertit en vigilants, observadors, per fer accions i analitzar-les, i són capaços d'elaborar la informació i actuar. Han descobert, recol·lectat, tractat, emmagatzemat informacions i senyals ja siguin més febles o fortes, que els permetrà orientar el futur i protegir el present. Estant preparats per conèixer millor l'entorn i l'exterior, i saben com fer la transmissió cap a l'interior.

Com a organització el fet de determinar la intel·ligència competitiva, ens serveix per avaluar els recursos i les capacitats de l'organització, d'aquesta manera identificarem aquells aspectes en els quals l'organització té millors capacitats i també aquells aspectes per tal d'obtenir més avantatge competitiu. Podrem elaborar un DAFO general.

Beneficis:

Augment de la informació externa de l'organització. Podrem conèixer millor les amenaces i oportunitats, ja que tenim el perfil de referència a observar, això com tota la informació sobre les tendències, canvis de tecnologia, aspectes legals, necessitats dels clients, nous proveïdors i identificar la visió del futur.

El fet de qualificar als professionals, en genera un context de confiança que ens permetrà un intercanvi d'informació, estructures flexibles davant els canvis i una capacitat de resposta davant les evolucions i canvis del sector.

Identificar i generar noves eines de treball en equip i potenciar les que ja tenim. També identificar quines són les fonts principals de negocis, recursos específics del sector, notícies etc.

Un dels canvis fonamentals és que amb l'increment de la intel·ligència competitiva podrem reforçar la presa de decisions i aproximar a l'organització a la realitat del l'entorn. D'aquesta manera podrem protegir els recursos competitius de l'organització.

Respecte als professionals, ens facilitarà com ja he esmentat anteriorment un mapa del coneixement, a on podrem planificar i identificar millor les necessitats seva d'informació, quines seran les línies a seguir segons les seves competències professionals, difusió i comunicació de la informació.

Per fer tot això em incorporat el procediment del Departament dins de la gestió del coneixement, això ens facilitarà la continuïtat d'aquest programa de validació un cop obtinguda la titulació, i ens garantirà amb l'aprenentatge assolit d'una manera acreditada. D'aquesta manera estarem sempre al dia i reactivant l'educació amb la formació que l'empresa proporciona al departament, per la seva revisió i acreditació.

Com ja s'ha comentat anteriorment, les organitzacions poden utilitzar el coneixement que tenen o bé crear-ne de nou. En qualsevol cas el coneixement s'utilitza diàriament en les tasques que fan els professionals. Si ho tenim identificat, evitarem la duplicitat d'esforços, duplicitat de categories laborals que fan el mateix. Podrem proporcionar millors accessos a la informació d'ús operatiu, en la formació continuada, en la transferència del coneixement necessari pels processos funcionals propis del sector i del nostre negoci.

De tal manera que tota l'organització es beneficia de la gestió del coneixement ja sigui per innovar processos, productes i serveis.

També el fet d'identificar el coneixement que necessiten i al informació externa, quant aquesta els professionals la passin a coneixement intern i s'implanti i aporti benefici, serà quant aconseguirem un avantatge competitiu i això l'anomenem intel·ligència estratègica de l'organització.

Coneixements

En la societat del coneixement l'actiu més valuós és el coneixement, i el procés fonamental, la construcció de coneixement, facilitada per l'aprenentatge significatiu. Però nosaltres hem pogut demostrar que també l'experiència laboral es pot convertir en coneixement reconegut, però

l'avantatge més substancial és que s'ha identificat de manera individual i sota la descripció d'una titulació, i no tant sols s'ha identificat un coneixement inespecífic o genèric, sinó un de real que pot ser mesurable, avaluable i saber el marge de competitivitat que genera així com els beneficis. Aquest aspecte és vital en aquest tipus de col·lectiu, ja que no tenien una referència respecte al tipus de coneixement que havien de tenir, i al mateix temps hem incrementat el valor del capital humà de l'organització augmentant les seves capacitats, i reconduint la seva actitud.

S'ha millorat el capital estructural d'aquest col·lectiu, ja que hem millorat la seva integració a l'empresa i hem millorat la metodologia i la gestió.

Un altre aspecte que s'ha millorat molt és el capital relacional, els clients han manifestat la seva confiança que ja tenien però de manera revaloritzada. Els professionals s'han convertit en la marca de l'empresa. El resultat que s'espera a part del creixement, també és la fidelització dels clients i augment de la credibilitat professional.

Identitat

És necessària per poder generar confiança gràcies a una bona imatge i una bona reputació. El fet de tenir professionals qualificats de cara als nostres clients és un valor important, ja que aquesta identitat ens proporcionarà in significat a les coses, generarà la marca de l'organització.

Nosaltres com a organismes vius, hem de potenciar el sentit col·lectiu d'aquesta identitat com a propòsit fonamental, això és l'equivalent a organitzar el propi coneixement, i generar una transferència del coneixement, que és important, ja que aquesta influirà en la identitat de l'organització, la identitat corporativa.

Marca del servei

Un actiu intangible fonamental com a marca de serveis i que fa referència als actius humans és l'educació. El fet de incloure aquests professionals al món educatiu de nou després de molts anys a molts d'ells, ha fet que s'incorporin a la necessitat de l'actualització de la seva professió, per conèixer més bé el mercat exterior i aplicar-lo a l'organització.

Marca del producte

Per generar una cultura d'empresa amb una marca de producte generalitzada i integradora, cal que hi hagin qualificacions, mesures i avaluacions del coneixement i el resultat que han tingut, com per exemple poden ser les propietats intel·lectuals.

Amb aquest procés hem introduït el procés d'avaluació i qualificació professional com a rutina organitzativa, valorant així l'esforç mitjançant el reconeixement de la carrera professional.

Marca corporativa

La identificació individualitzada i en grup de les activitats que realitzaven aquests professionals, ens ha servit per dissenyar uns mapes de coneixement amb l'objectiu d'aconseguir una marca corporativa, al mateix temps que s'han dissenyat els processos o procediments de treball.

Lleialtat del consumidor

Les avaluacions dels llocs de treball de manera continuada, reafirma el saber fer dels treballadors i facilita aquest la millora continua, d'aquesta manera hem d'aconseguir la lleialtat del consumidor en els nostres serveis.

Nom de l'empresa

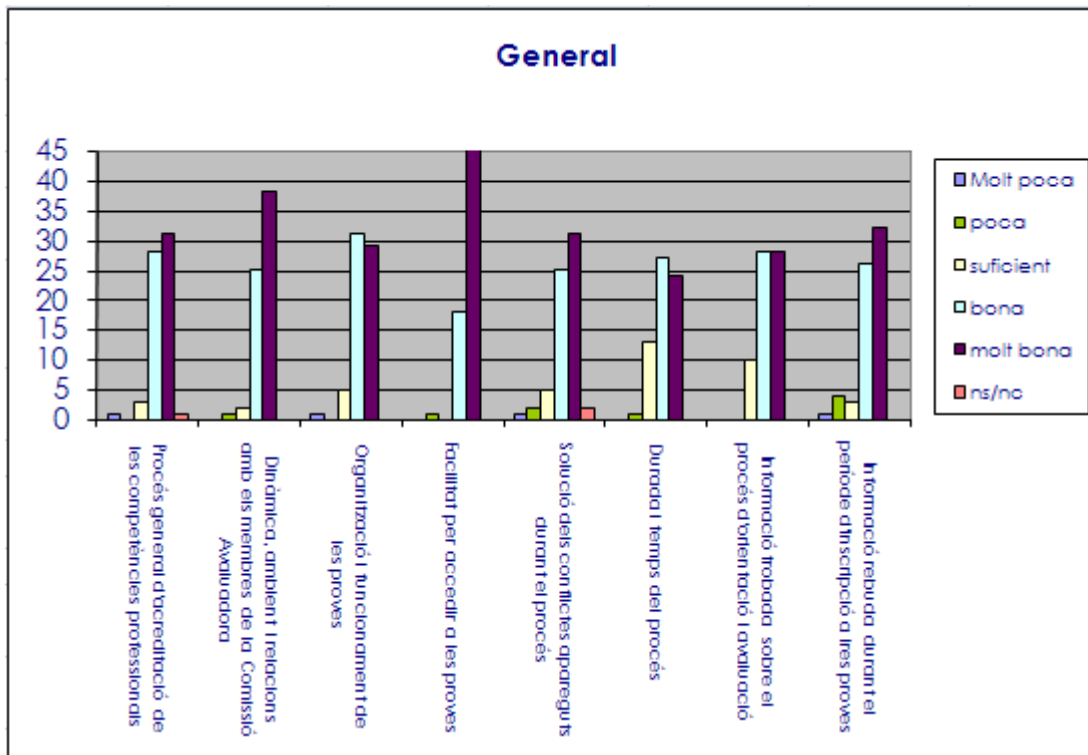
Althaia, ha de ser la marca referent respecte els serveis que presta al seu àmbit d'influència, i això s'aconseguirà si tenim una marca de serveis, una marca de professionals, una identitat.

Capital d'innovació

Aquest és un actiu que s'ha detectat però que de moment pel poc temps que portem no hem pogut desenvolupar. El que es pretén a curt termini, és que aquests col·lectius un cop augmentin la seva propietat intel·lectual, generin drets d'autor amb la realització de treballs sobre el seu àmbit d'actuació, cosa que fins ara no era possible, ja que aforaments com a jornades, congressos, no ni han de la seva especialitat.

7.6 Resultats de satisfacció del procediment del programa Qualifica't

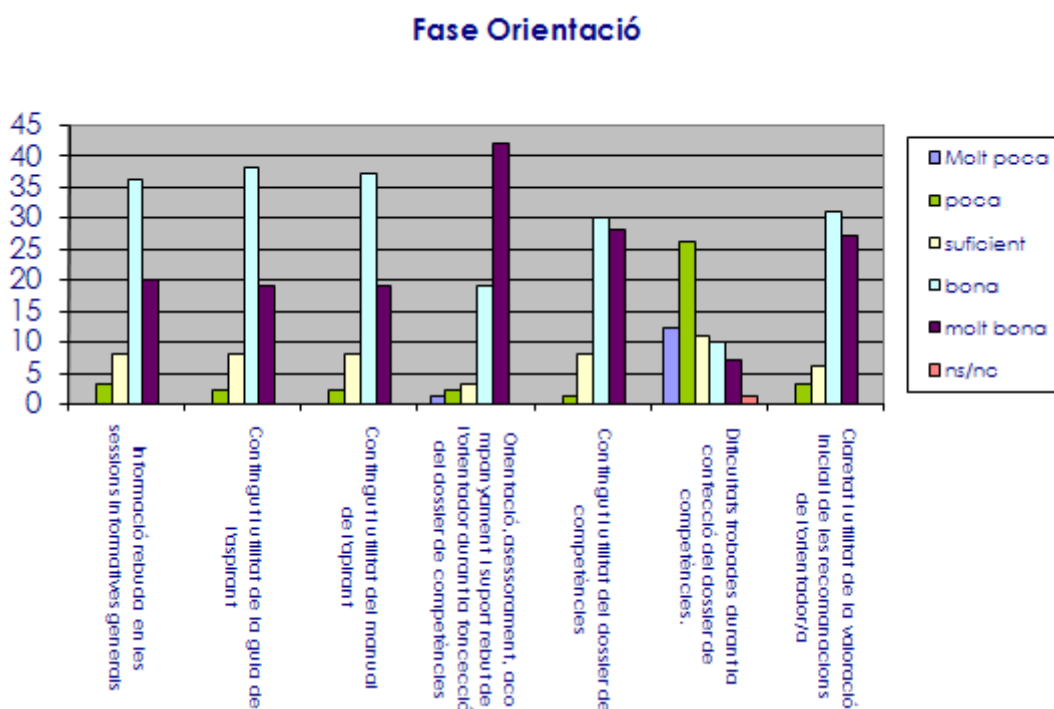
El qüestionari de satisfacció no era obligatori el seu compliment i si anònim
Avaluació general



La conclusió que traiem de les respostes del qüestionari sobre el procediment de manera general és és :

La majoria dels professionals consideren adequat acreditar les seves competències amb una titulació oficial, així com el procés d'avaluació pels membres del comitè avaluador.

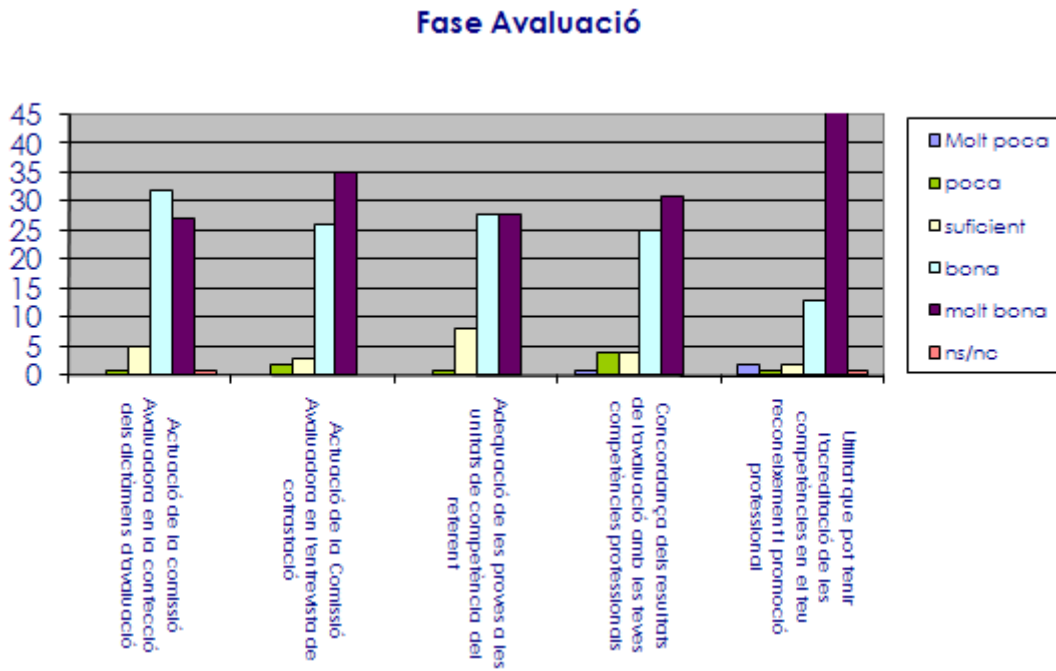
Fase orientació



Respecte a la fase d'orientació, podem afirmar també que la majoria dels professionals presentats, han estès quines eren les competències que anaven a acreditar-se, i han entès el compliment de la documentació que es requeria. El problema que han manifestat és a l'hora de complimentar ells la documentació, és difícil entendre el llenguatge i com s'ha d'omplir per adequar el contingut a la necessitat de resposta.

Aquest ha de ser un dels punts de millor a tenir en compte a l'hora de la continuïtat del projecte.

Fase avaluació



Aquesta fase, el resultat demostra que la comissió d'avaluació i el resultat ha estat d'acord amb l'assoliment dels objectius, ja que els participants han valorat molt satisfactòriament com s'ha fet i el resultat ha estat l'esperat. Això ens ha demostrat que la planificació i el consell per presentar-se a unes competències determinades orientades per l'organització i evitar així el fracàs a la no obtenció, ha estat d'adequada.

8. Conclusions

La gestió del coneixement és un procés constituït per totes les activitats que permeten generar, cercar, difondre, utilitzar i mantenir el coneixement, informació, experiència i perícia d'una organització amb la finalitat d'incrementar el seu capital intel·lectual i augmentar el seu valor. Aquí hem pogut comprovar també que s'ha d'incloure la gestió estratègica i la gestió operativa. La primera implica la creació de coneixement, mentre que la segona s'encarrega de la distribució del coneixement a l'organització. En definitiva es tracta d'obtenir uns avantatges competitius sostenibles i fomentar la innovació.

Per fer tot això hi ha una part de la gestió del coneixement que els diferents autors no han plantejat i és important, i és que s'ha de saber quin és el punt de partida. No totes les professions tenen establert de manera molt detallada la seva funcionalitat i relació en les organitzacions, i com hem pogut demostrar en el nostre cas, poden aportar un avantatge competitiu a les organitzacions, ja que disposem d'uns actius de coneixement que no havien estat detectats anteriorment.

Però tots sabem que perquè això no es converteixi amb una moda més, com d'altres projectes que s'han desenvolupat en recursos humans, cal tenir un mecanisme objectiu d'avaluació que serveixi per a tothom, no tant sols per l'organització, sinó pel sector, i és per això que nosaltres hem optat per iniciar i identificar tot el que fa referència a la gestió del coneixement a les organitzacions. Respecte als col·lectius que hem treballat, el sistema de validació de l'experiència del programa Qualifica't, compleix amb tots els paràmetres d'un procés dins d'un programa per gestionar el coneixement.

Penso que el fet de tenir aquesta base, garanteix l'elaboració dels mapes de coneixements en aquests col·lectius, i el que és més important, l'activació de vigilància de la seva professió, cosa que això no passava, tenim identificades clarament quines són les competències a desenvolupar, el coneixement que necessiten per mantenir-les i com aconseguir la informació /dades i l'aprenentatge per millorar-les i ser més competitius.

Tot aquest procés el que està fent en definitiva és assolir els objectius i estratègies de la institució provocant un avantatge competitiu. Aquesta és l'actitud activa que resulta imprescindible per desenvolupar posteriorment un projecte de gestió del coneixement, ja que tothom s'involucrarà en els projectes de l'organització d'una altra manera, amb més compromís. Estem en alerta.

Els factors clau de la implementació del model Qualifica't, com a model de gestió del coneixement en els col·lectius d'auxiliars d'infermeria i cuidadors/es, ha estat:

- . Hem enfocat una cultura orientada al coneixement. Una cultura que és favorable i compatible no tant sols a Althaia, sinó a tot l'àmbit. El fet de que sigui el Departament d'Ensenyament ens ha facilitat aquest enfoc, ja que hem evitat fer un projecte propi que fos una moda més.
- Reuneix els criteris que en el seu moment Davenport (1997, 1998) va determinar: una orientació positiva cap al coneixement, l'absència de factors d'inhibició del coneixement en la cultura i el tipus de coneixement coincideix al 100% amb la cultura organitzativa i externa.
- . El procediment tècnic del programa Qualifica't, s'ha adaptada a la infraestructura institucional, el benefici és pel professional i per la institució.
- . Hi ha un recolzament claríssim de la direcció. S'ha facilitat i finançat tot el procés i s'ha clarificat el tipus de coneixement segons el lloc de treball i segons una titulació oficial, que és la que requereix l'administració per treballar.
- . S'ha realitzat una bona avaluació diagnòstica identificant les tasques que realitzaven i escollint el títol referent més adequat i que l'administració determinava.
- . Tenim una claredat de l'objectiu i llenguatge apropiat. S'ha explicat clarament el que es volia aconseguir i el perquè, i els professionals han identificat clarament la relació dels crèdits de la titulació amb les tasques que realitzaven.
- . S'ha reconegut el coneixement personal, això ha facilitat la motivació dels professionals presentats. Han vist el guany no tant sols laboral sinó professional.
- . S'ha creat una estructura de coneixement flexible, facilitant de manera individual l'adequació de l'assoliment de les competències i els crèdits i la titulació, ja sigui de manera presencial (Institut de la comarca) o a distància (IOC, institut obert de Catalunya).
- . S'ha creat un canal i procediment per la transmissió d'aquest coneixement i s'ha reconegut per crèdits.

Les dificultats, que han sorgit durant tot el procés d'implantació han estat:

- . Explicar bé les tasques que feien amb els crèdits que corresponien.
- . Adquirir un altre cop l'habit d'estudiar o de realitzar accions formatives avaluades.
- . Canvi cultural

La necessitat d'una avaluació independent ens permet fomentar, una avaluació independent de qualitat, ja que significa fomentar el coneixement real dels avantatges i de les debilitats educacionals i de gestió de la nostra organització.

Llavors podem confirmar que si tenim un projecte de gestió de coneixement amb les eines adequades per identificar-les i avaluar-les de manera eficient i equitatives, aconseguirem tenir unitats bàsiques d'activitats que l'organització utilitzarà per generar valor des dels actius de coneixement identificats ¹¹⁰, i que aquest es podrà capturar i reutilitzar en coneixement estructurat.

Es podrà compartir l'aprenentatge des de la pràctica ¹¹¹. Podrem identificar les fonts d'experiència per facilitar la connexió entre les persones que posseeixen el coneixement i qui ho necessita ¹¹²

El programa Qualificat, ens ha permès també, tenir una mesura del coneixement en tres categories: activitats de coneixement, resultats basats en coneixement i inversions en coneixement.

L'èxit de qualsevol programa de gestió del coneixement depèn de la bona voluntat de les persones de compartir el seus coneixements acumulats de manera que els altres els puguin utilitzar.

El model escollit ens proporciona el que, el com i el qui, d'aquest compartiment de coneixement, ja que ha identificat el que necessita.

Aquest model ens facilita també la implantació d'una cultura de gestió de coneixement dins de l'organització (sense ser una moda més), que els directors s'han inventat o segons les noves tendències de mercat, evitant al màxim les dificultats a l'hora de fer un canvi cultural.

Aquest model ens proporciona les característiques del personal per l'adaptació del coneixement a l'empresa, identificant més detalladament la: responsabilitat, capacitat d'aprendre, l'adaptabilitat, polivalència etc.

Per aplicar o proporcionar més coneixement per ser competitiu, cal primer determinar quin és el grau de coneixement que tenen i necessiten els professionals de l'organització.

¹¹⁰ <http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/KMPRES.PDF> What is Knowledge Management Project?

¹¹¹ http://www.bus.utexas.edu/kman/e_y.htm Knowledge Management Case Study: Knowledge Management at Ernst & Young, 1997

¹¹² <http://www.bus.utexas.edu/kman/hpcase.htm> Knowledge Management Case Study: Knowledge Management at Hewlett-Packard, Early 1996

9. Bibliografia / Webgrafia

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. (2001) "Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues". *MIS Quarterly*, vol 25, nº 1, pp. 107-136.
- ARTHUR, W.B. (1996). «Increasing returns and the new world of business », *Harvard Business Review*, juliol-agost, pàgs. 100-109.
- ANDREU, RICART i VALOR (1991) *Estrategia y Sistemas de Información*. Madrid: Editorial McGraw-Hill
- AYXENDRÍ, Lourdes; MARTÍN, Pedro (2005). *Gestión del Conocimiento*. Barcelona: EdiUOC.
- AUSUBEL, P. D. *The psychology of meaningful verbal learning*. New York: Grune & Stratton, 1963. —;
- NOVAK, J. D.; HANESIAN, H. *Psicología educativa: un punto de vista cognoscitivo*. México D.F.: Trillas, 1983.
- BATCHELOR, A. (1999). «Is the balance sheet outdated?», *Accountancy*, Vol. 123, Issue 1266, 84.
- BENNET, A.; BENNET, D. (2004). *Organizational survival in the new world: The intelligence complex adaptive system. A new theory of the firm*. Burlington, MA: Elsevier Science.
- BERMEJO, García, Lourdes (2006). "La situación de los sistemas de formación y de cualificación de las ocupaciones en la atención a los mayores dependientes. Propuestas de avance en la elaboración de perfiles ocupacionales y en la formación por competencias. Madrid, *Poral Mayores*, nº 50
- BOISOT, M.H. (1995). *Information space: a framework for learning in organizations, institutions and culture*. Londres: Routledge.
- BOISOT, M.H. (1998). *Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy*. Nova York: Oxford University Press.
- BOISOT, M.H.; CHILD, J. (1999). "Organizations as adaptive systems in complex environments: the case of China". *Organization Science*. Vol. 10, núm. 3, pàg. 237-252.
- BOISOT, M.H.; COHEN, J. (2000). "Shall I compare thee to... an organization?". *Emergence*. Vol. 2, núm. 4, pàg. 113-135.
- BORGHOFF, U.M.; PARESCHI, R. (1998). "Introduction". A: *Information technology for BONTIS, N.*
- BOURDIEU, P. (1985) "The forms of capital" A: RICHARDSON, J.G. *Handbook of theory and research for the sociology of education*. Nova York: Greenwood.
- BULMANO Adrián Fuentes Morales (2010). *La gestión del conocimiento en las relaciones académicos – empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico*.
- DRAGONETTI, N.C. JACOBSEN, K. i ROOS, G. (1999). «The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources», *European Management Journal*, Vol. 17, N. 4, pàgs. 391-402.
- BOOTH, R. (1998). «The measurement of intellectual capital» *Management Accounting*, Vol. 76, N. 10, pàgs. 26-28.
- BUENO, CAMPOS, E. (2004) "Fundamentos epistemológicos de dirección del conocimiento organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles". *Economía industrial*, nº 357, p. 13-26 [on line]
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1271501> [consulta 22/03/2007]
- CANALS, Agustí. *Quo Vadis, KM? La complexitat com a nou paradigma per a la gestió del coneixement* [en línia]. Barcelona: UOC IN3, 2002. (Working paper series; WP02-005). <<http://www.uoc.edu/in3/dt/20000/index.html>>. [Data de consulta: 16/09/2005].
- CANALS, A. (1998). "Reflexions sobre la ciència del management". No publicat.
- CANALS, A. (2000). "Sobre el conocimiento" [En línia]. *Know-org*. Vol. 2, 2000. [Data de consulta: 29 setembre 2000]. Disponible a: <<http://www.infonomia.com/tematiques/index.asp?idm=1&idrev=2&num=2>>.
- CAÑAS, A.; LEAKE, D.; WILSON, D. *Managing, mapping and manipulating conceptual knowledge*. [en línia]. Florida: IHMC, 1999. <<http://www.ihmc.us/users/acanas/Publications/AAAI99CmapsCBR/AAAI99CmapsCBR.html>> [Data de consulta: 16/09/2005]
- CARLEY, K.M.; GASSER, L. (1999). "Computational organization theory". A: WEISS, G. (ed.). *Multiagent systems: a modern approach to distributed artificial intelligence*. Cambridge: MIT Press, pàg. 299-330.
- CASTELLS, M. (1996). *The rise of the network society*. 1a ed. Oxford: Blackwell. (1)
- CASTELLS, M. (1997). *The power of identity*. 1a ed. Oxford: Blackwell.
- CASTELLS, M. (1998). *End of millenium*. 1a ed. Oxford: Blackwell.
- CASTELLS, M. *La galaxia Internet: reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad*. Madrid: Plaza y Janés, 2001.

- CASTI, J.L. (1997). *Would-be worlds*. Nova York: Wiley.
- C. K. Prahalad & Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio 1990, EEUU, pág. 79-91
- CHECKLAND, P.; HOLWELL, S. (1998). *Information, systems and information systems*. Chichester: Wiley.
- CHOO, C.W. (1998). *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. Nova York: Oxford University Press.
- COLE, Robert E "Special Issue on Knowledge and the Firm", *California Management Review*, EEUU, 1998
- COLEMAN, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- COLOM, A. Sarramona, J. Várquez, G. (1994). *Estrategias de formación en la empresa*. Madrid: Narcea. Pàg. 14-15
- COOK, S.; BROWN, J. (1999) "Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing" *Organization Science*, vol 10, nº 4, pp 381-400
- CORNELLA, A. *Infonomia.com: la gestión inteligente de la información en las organizaciones*. Bilbao: Deusto, 2002.
- CORNELLA, A. (1998). "¿Es el management una ciencia? Un programa de diez preguntas para reflexionar" [En línia]. *Revista escuela de negocios EAN*. Núm. 35, pàg. 4-20. Disponible a: <<http://www.infonomics.net/cornella/arecio.htm>>.
- CORNELLA, A. (2000). "Pero, ¿qué es la Infonomía?" [En línia]. *Infonomia.com*. [Data de consulta: 29 setembre 2000]. Disponible a: <<http://infonomia.com/extranet/imprimir/imprime.asp?idm=1&idrev=1&num=521>>.
- COTEC - Fundación COTEC para la innovación tecnológica. (1999). *Pautas metodológicas en gestión de la tecnología y de la innovación para empresas- Temaguide: Tomo I*. Madrid: COTEC - Fundación COTEC para la innovación tecnológica
- DALGARNO, B. «Interpretations of constructivism and consequences for computer assisted le
- DALKIR, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. United States of America: Elsevier Butterworth Heinemann.
- DAVENPORT, E.; HALL, H. (2002) *Communities of practice and organizational learning*. *Annual Review of Information Science & Technology*, n. 36, pp. 171-228.
- DAVENPORT, T. (1997) *Ecología de la información*. México D.F.: Oxford University Press. 295p
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, I. (1998) *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press. Pp 198.
- DAVIS DA, Thomson MA, Freemantle M, Wolf FM, Mazmanian P, Taylor-Vaisey A. Impact of continuing medical education. Do conferences, Vworkshops, rounds, and other tradicional continuing education activities change physician behaviour or health care outcomes? *JAMA* 1999; 282: 867-874.
- DELORS, J. 1996: "Los cuatro pilares de la educación" en *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI, Madrid, España: Santillana/UNESCO. pp. 91-103
- DE JAGER, M. (1999). *The KMAT: Benchmarking knowledge management*. *Library Management*, 20(7):367-372.
- DESOUZA, H. (2001) "Intelligent agents for competitive intelligence: survey of applications", *Competitive Intelligence Review*, vol. 12, nº4, 57-63
- DZINKOWSKI, R. (2000). «The measurement and management of intellectual capital», *Management Accounting*, Vol 78, N. 3, pàgs. 34- 37.
- ERTNER, P.; NEWBY, T. «Behaviorism, cognitivism, constructivism: comparing critical features from a design perspective». *Per formance improvement quarterly*. Vol. 6, no. 4 (1993), p. 50-72.
- ITAMI, H. *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, Mass.: Harvard University, 1987.
- ETZKOWITZ, H. (2003). *Innovation in innovation: The triple helix of universityindustry-government relations*. *Social Science Information*, 42(3):367-372.
- EXPÓSITO LANGA, M.; CAPÓ VICEDO, J.; MASÍÁ BUADES, E. (2007). *La gestión del conocimiento en los distritos industriales como apoyo a la innovación: Una metodología de ayuda basada en el modelo de STRELNET*. *Economía Industrial*, 366:87-95.
- FERRER ARNEDEO C. *Diseño de una dirección de enfermería de Atención Primaria*. *Rev Adm Sanit*. 2005; 3(1): 177-92.
- FULLAN, M. (2002). *Fullan, M. (2002). Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Madrid, Akal (4)
- GAMBLE, P.; BLACKWELL, J. (2004). *Knowledge management: A state of the art guide*. Great Britain:

Kogan Page.

GARCÍA-PATIAL Arregui, J. La importancia estratégica de la gestión del conocimiento. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?id=86&colaborador=jgtapial> [citado 6 de Junio de 2009].

GÓMEZ MENA(2005) La competitividad después de la devaluación disponible en <http://www.econlink>

GUTHRIE, J. (2000). The management, measurement and the reporting of intellectual capital, CIMA. 2001.

GUERRA RODRÍGUEZ, D. (2005). Metodologías para dinamizar los sistemas de innovación. México: Instituto Politécnico Nacional

HARRIS D. Karting a Knowledge Centric Information Technology Environment. Seattle: Harris Training & consulting Services Inc; 1996

KAKABADSE, N.; KAKADSE,A.; KOUZMIN,A. (2003). Reviewing the Knowledge management literature: Towards a taxonomy. Journal of Knowledge Management, 7(4):75-91

HOLLAND, J. (2003). «Intellectual capital and the capital market- organization and competence», Accounting, Auditing and Accountability

Journal, Vol. 16, N. 1, pàgs. 39-48. MARR, B., SCHIUMA, G. i NEELY, A. (2004). «The Dynamics of Value Creation: Mapping Your Intellectual Performance Drives», Journal of Intellectual Capital 5(2): pàgs. 312-325.

JAMES, D. (1999). «Accounting for the net: Beyond the balance sheet », Australian CPA, Vol. 69, N. 11, pàgs. 22-23.

JAMES, D. (1999). «Accounting for the net: Beyond the balance sheet », Australian CPA, Vol. 69, N. 11, pàgs. 22-23.

JIMENEZ Jan Carlos . Valor de las organizaciones. Cograf, noviembre 2011

JONASSEN, D. «Objectivism versus Constructivism: do we need new philosophical paradigm?». Educational technology research and development. Vol. 39, no. 3 (1991), p. 5-14. —; PECK, K.; WILSON, B. Learning with technology: a constructivist perspective. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

KUHLTHAU, C. «Inside the search process: information seeking from the user's perspective ». Journal of the American Society for Information Science. Vol. 42, no. 5 (1991), p. 361-371. — «Learning in digital libraries: an information search process approach». Librar y trends. Vol. 45, no. 4 (1997), p. 708-725.

LAKOFF, G. (1987). Women, fire, and dangerous things: what categories reveal about the mind. 1a ed. Chicago: The University of Chicago Press.

Le Boterf G. Ingénierie et evaluation des competences. Editions d'organisation 2002.

Marelli, 2000: capacitats humanes, susceptibles de ser mesurades, que es necessiten per satisfer amb eficàcia els nivells de rendiment exigits al treball.

MCADAM, R.; MCCREEDY,S.(1999). A critical review of Knowledge management models. The Learning Organization, 6(3):91-100.

MCCLURE, J.; SONAK, B.; SUEN, H. «Concept map assessment of classroom learning: reliability, validity and logistical practicality». Journal of research in science teaching. Vol. 36, no. 4 (1999), p. 475-492.

MINTZ, S.L. (2000). «The second annual knowledge capital scorecard: a knowing glance», CFO Magazine, febrer.

MILLEN, D.; FONTAINE, M. (2003). Improving individual and organizational performance through communities of practice. In Proceedings of the 2003 International ACM SIGGROUP Conference on Supporting Group Work. USA: ACM

MUÑOZ-SECA B, Riverola J. Gestión del conocimiento. Biblioteca IESE de gestión de Empresas. Barcelona: Ed.Folio; 1997

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The knowledge creating company. Oxford: Oxford University, 1995.

NONAKA, I. (1991). "The knowledge-creating company". Harvard Business Review. Novembre-desembre.

NONAKA, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation". Organization Science. Vol. 5, núm. 1, pàg. 14-37.

NONAKA, I.; KONNO, N. (1998). "The concept of 'Ba': building a foundation for knowledge creation". California Management Review. Vol. 40, núm. 3, pàg. 40-54.

ONGALLO, C. (2000) Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información

y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Madrid: Dykinson. Pp72

OROZCO, E. (2001) "El lugar de la inteligencia empresarial en el entorno conceptual de la gestión del conocimiento. Evolución en Cuba". El Profesional de la información,v.10, nº 7-8, pp. 14-22.

- OROZCO, E. (2002) "Propuesta de estrategia para la introducción de la gestión de la información y la gestión del conocimiento en las organizaciones cubanas". *CienInform*; 33 (1); 17-23
- ORTOLL, Eva (2003). Gestió del coneixement i competència informacional al lloc de treball [article en línia]. UOC. [Data de consulta: dd/mm/aa]. <<http://www.uoc.edu/dt/20345/index.html>>
- OXMAN Ad, Thomson MA, Davis DA, Haynes RB. No magic bullets: a systematic review of 102 trials of interventions to improve professional practice. *CMAJ* 1995; 153: 1423-1431.
- PAÑOS, A. (1999) "Reflexiones sobre el papel de la información como recurso competitivo de la empresa" *Anales de Documentación*, nº2, pp. 21-38
- PÉREZ, D.; DRESSLER, M. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 15(3):31-59.
- PEREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, Mario (2008). *Gestión del Conocimiento en las organizaciones*. Gijón: Trea. Gestió del coneixement. (11.1)
- PÉREZ-MONTORO, M. «La gestión del conocimiento y su dimensión documental». *Anuario SOCAD de Documentación e Información*. (2002), p. 95-112. — Identificación y representación del conocimiento organizacional: la propuesta epistemológica clásica [en línea]. Barcelona: UOC IN3, 2003. (Documentos de proyecto; DP04-001). <<http://www.uoc.edu/in3/20390/index.html>>. [Data de consulta: 16/04/2005].
- PONJUAN DANTE, Gloria "Gestión de Información en las organizaciones: Principios, conceptos y aplicaciones", Impresos Universitaria, Chile, 1998
- POLANYI, M. *Personal knowledge*. Chicago: University of Chicago, 1962.
- PORTER ,Michel E "Competitive Advantage", Free Press, EEUU, 1985
- PORTER ,Michel E, "How competitive forces shape strategy", *HarvardBusiness Review*, Marzo-Abril 1979, EEUU, pág. 137-145.
- PRIETO PASTOR IM. Sinopsis de la tesis propuesta acerca de la gestión del conocimiento en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: un modelo integrador. Universidad de Valladolid. Año 2003. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00307ISAB0.pdf> [citado 6 de Junio de 2009].
- PRUSAK, L. (1998). "What's up with knowledge management: a personal view". A: CORTADA, J.W.; WOODS, J.A. (ed.). *The knowledge management yearbook 1999-2000*. 1a ed. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- PRUSAK, L. (2001). "Where did knowledge management come from?". *IBM Systems Journal*. Vol. 40, núm. 4, pàg. 1002-1007. (2)
- PRUSAK, Laurence "Knowledge in Organizations", Butterworth-Heinemann, EEUU, 1997
- SCHUNK, D. *Learning theories: an educational perspective*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.
- SENGEL, Peter, "La quinta disciplina", Ediciones Granítica, México, 1990
- OPPENHEIM, C. (1998). «Valuing information assets in British com- Els actius intangibles 97 panies», *Business Information Review*, Vol. 15, N. 4, pàgs. 209- 214.
- REID, M.A, Barrington, H.(1994). Op.cit.Pàg.26
- ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David. *Fundamentos de administración*, [concepto](#) y aplicaciones. [México](#), 1996 (5)
- Rodriguez Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: Una aproximación teòrica. *Educación*, 37:25-39
- ROOS, G. ROOS, J. DRAGONETTI, N.C. i EDVINSSON, L. (1997). *Intellectual capital: navigating in the new business landscape*, Basingstoke: Macmillan.
- RUIZ GUTIÉRREZ, R.; MARTÍNEZ ROMERO, R. (2007). La renovación de las políticas de educación superior, ciencia y tecnología: Una tarea estratégica para la construcción de las sociedades del conocimiento. *Transatlántica de Educación*, III (3):20-31.
- RUIZ MORENO J, Martín Delgado MC. *Gestión del conocimiento*. *Rev. ROL Enf.* 2001; 24(9): 568-570.
- SENGE, Peter "La quinta disciplina en la práctica", Ediciones Granítica México, 1998
- Schmidt HG. *Foundations of problem-based learning: some explanatory notes*. *Medical Education* 1993;27:422-432
- SVEIBY, K. *The new organisational wealth: managing and measuring knowledge based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.
- TAYLES, M., BRAMLEY, A., ADSHEAD, N., i FARR, J. (2002). «Dealing with the management of intellectual capital: the potential role of strategic management accounting», *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 15(2), pàgs. 251-267.

TAYLOR, Rober S. "Value-Added Processes in Information System" New Jersey: Ablex Publishing Corporation, 1986 – 257p.

THURBIN, Patrick J. "La empresa capaz de aprende", Ediciones Folio, España, 1994

VILASECA, JORDI. TORRENT JOAN. Principis de l'economia del coneixement ; cap a una economia global de coneixement. Jordi Vilaseca. Joan Torrent

WALDROP, M.M. (1992). Complexity. Londres: Penguin.

WEBB, S.P. (1998). Knowledge management: linchpin of change. Londres: ASLIB.

WENGER, E. (1998). Communities of practice: learning, meaning and identity. Cambridge: Cambridge University Press.

WIIG, K.M. (1997). "Integrating intellectual capital and knowledge management". Long Range Planning. Vol. 30, núm. 3, pàg. 399-405.

WIIG, K. (1993). Knowledge management foundations: Thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington, TX: Schema Press.

WILLIAMS, R.; SMITH, G. (1999). "The knowledge maturity model: simplifying complexity". Knowledge management the Cap Gemini way. Maig, pàg. 3-15.

WILLIAMSON, O.E. (1998). "Transaction cost economics and organization theory". A: DOSI, G.; TEECE, D.J.; CHYTRY, J. (ed.). Technology, organization and competitiveness: perspectives on industrial and corporate change. Nova York: Oxford University Press.

WILSON, D. Managing knowledge. Oxford: Butterworth-Heinemann: Institute of Management, 1996. arning». British journal of educational technology. Vol. 32, no. 2 (2001), p. 183-194.

Llista d'URL:

http://www.ac.com/services/knowledge/km_home.html

<http://www.autonomy.com/knowledge/index.html>

<http://www.infonomia.com/tematiques/index.asp?idm=1 &idrev=2 &num=2>

<http://www.infonomics.net/cornella/arecio.htm>

<http://infonomia.com/extranet/imprimir/imprime.asp?idm=1 &idrev=1 &num=521>

<http://www.documentum.com/users/caug/fdic.ppt>

<http://www.excalib.com/solutions/intranetportals.shtml>

http://www.hummingbird.com/whites/pdf/white_paper_knowledge_acquisition_management.pdf

<http://lotus.com/home.nsf/welcome/km>

<http://www.verity.com/products/ko/index.html>

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0565:FIN:ES:PDF>

<http://www.knowledgeboard.com>

Web del Knowledge Management European Forum.

<http://www.gestiondelconocimiento.com>

Web de la Fundación Iberoamericana del Conocimiento. S'hi poden trobar articles, notícies, casos pràctics, agenda d'activitats, etc

<http://www.portaldelconocimiento.net>

Portal dividit en tres àrees: temaris, accions i serveis. Sobre la gestió de l'organització.

<http://www.infonomia.com>

Espai de reflexió que utilitza Internet per divulgar coneixements.

<http://www.aprender.org>

Fòrum de debat sobre la GdC amb enllaços i comentaris bibliogràfics.

<http://www.rhmagazine.com>

Portal de professionals de recursos humans.

<http://www.knowledge-nurture.com>

Web de GdC molt oberta, iniciativa d'una empresa privada.

<http://www.liderarte.com>

Revistes sobre GdC

<http://www.kmmagazine.com>

Web sobre la gestió del capital intel·lectual del professor José M. Viedma amb definicions, eines, bibliografia i enllaços.

<http://www.cmfocus.com>

Portal d'experts.

<http://www.gestiondelcapitalintelectual.com>

Karl-Erik Sveiby, un dels gurus de la GdC. S'hi troben força enllaços.

<http://www.xpertia.com>

Organització d'esdeveniments i publicacions relacionats amb GdC.

<http://www.sveiby.com>

Associació de professionals de la gestió del coneixement.

<http://www.ark-group.com>

Altres autors i gurus que disposen de material interessant a Internet

<http://www.kmpa.org>

Tom Davenport, Stephen Denning, Dan Holtshouse, David Snowden, Thomas A. Stewart, Karl Wiing, etc.

Knowledge Management Glossary

<http://www.bus.utexas.edu/kman/glossary.htm>

Los sistemas de gestión del conocimiento

<http://www.canalti.com/magazine/1299/gestion.cfm>

Knowledge Management Case Study: Knowledge Management at Ernst& Young, 1997

http://www.bus.utexas.edu/kman/e_y.htm

White Paper, Customer Intelligence Business Intelligence for CRM

<http://www.pilotsw.com/pdf/Crmwp.pdf>

Knowledge Management Case Study: Knowledge Management at Hewlett-Packard, Early 1996

<http://www.bus.utexas.edu/kman/hpcase.htm>

Knowledge Management Case Study: Knowledge Management at Microsoft, 1997

<http://www.bus.utexas.edu/kman/microsoft.htm>

Dow chemical capitalizes on intellectual assets

<http://webcom.com/quantera/Dow.html>

Developing a Knowledge Strategy

<http://www.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat/kstrat.htm>

Knowledge Management Research Report 1998

<http://www.kpmg.co.uk/kpmg/uk/services/manage/research/knowmgmt/knowmgmt.pdf>

Inserció laboral dels ensenyament 2010. Generalitat de Catalunya. Departament d'Ensenyament.

http://www20.gencat.cat/docs/Educacio/Home/Estudiar_Catalunya_Estudis/00%20arxius%20comuns/Documents/insercio_laboral_2010.pdf

Les comunitats de pràctica a l'Agència de Protecció de la Salut

http://www.gencat.cat/salut/ticsalut/html/ca/dir1771/101215_apsgestioconeixeticsalutcaixaforum.pdf

11. Normativa

INSTRUCCIONS

Instruccions d'organització dels cicles formatius de la formació professional inicial - LOE.

ORDRE

Ordre EDU/362/2009, de 17 de juliol, del procediment per completar els ensenyaments de formació professional que s'extingeixen, de la Llei orgànica 1/1990, de 3 d'octubre, d'ordenació general del sistema educatiu

LLEI

Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació

ORDRE

Ordre EDU/336/2009, de 30 de juny, per la qual s'estableix el programa experimental Qualifica't en els ensenyaments de formació professional del sistema educatiu, i s'obre convocatòria de selecció de centres per al curs acadèmic 2009-2010

RESOLUCIÓ

Resolució EDU/2769/2008, de 10 de setembre, per la qual s'estableix, amb caràcter experimental, el règim d'alternança entre formació i treball en els ensenyaments de formació professional inicial

RESOLUCIÓ

Resolució EDU 2901/2007, de 25 de setembre, per la qual s'estableix, amb caràcter experimental, la modalitat semipresencial en els ensenyaments de formació professional inicial

DECRET

Decret 240/2005, de 8 de novembre, pel qual s'estableixen diverses mesures flexibilitzadores de l'oferta dels ensenyaments de formació professional específica

Estatal

REIAL DECRET

Reial decret 1224/2009, de 17 de juliol, de reconeixement de les competències professionals adquirides per experiència laboral

REIAL DECRET

Reial decret 395/2007, de 23 de març, pel qual es regula el subsistema de formació professional per a l'ocupació

REIAL DECRET

Reial decret 1538/2006, de 15 de desembre, pel qual s'estableix l'ordenació general de la formació professional del sistema educatiu

LLEI ORGÀNICA

Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació

REIAL DECRET

Reial decret 1416/2005, de 25 de novembre, pel qual es modifica el Reial decret 1128/2003, de 5 de setembre, pel qual es regula el Catàleg nacional de les qualificacions professionals

REIAL DECRET

Reial decret 1128/2003, de 5 de setembre, pel qual es regula el Catàleg nacional de qualificacions professionals

LLEI ORGÀNICA

Llei orgànica 5/2002, de 19 de juny, de les qualificacions i de la formació professional
FARRIOLS, X., FRANCI, J. La Formación Profesional en la LOGSE, I.C.E. Universidad de Barcelona. Editorial Horsori. 1995

ACERO SÁEZ, EDUARDO. Crónica de la Formación Profesional Española. Ediciones Técnicas y Profesionales, S.L. Tomos I a VI. 1995-1990.

LORENZO DELGADO, M; SÁENZ BARRIO, O. Organización escolar. Ediciones Marfil. 1999

ECHEVARRÍA SAMANES, B. Formación Profesional: Guía para el seguimiento de su evolución. Editorial PPU. Barcelona, 1993.

CANO SÁNCHEZ, J. Y OTROS. La nueva Formación Profesional. Editorial Escuela Española. 1993.

AUBERNI, S. La orientación profesional. Instituto Municipal de Educación de Barcelona. Temas para el debate. Barcelona, 1995.

TORRES, J. Globalización e interdisciplinariedad. Ediciones Morata. 1998.

COMISIÓN EUROPEA. La Educación secundaria en la Unión Europea. EURYDICE. 1998.

CONSEJO ESCOLAR DEL ESTADO. MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. Informes sobre el estado y situación del sistema educativo, cursos 1998/1999; 1999/2000 y 2000/2001.

B.O.E. Ley Orgánica de las Cualificaciones y de la Formación Profesional

Consell Europeu de Lisboa (2000); "Conclusions de la Presidència".

http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm#1

Comissió Europea, Comunitat (20-11-2001). "Hacer realidad un espacio europeo del aprendizaje permanente" Brusel·les. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:ES:PDF>

Fernández Arufe, J.E. (2006); "Los grandes cambios y la sociedad del conocimiento". La política económica en tiempos de incertidumbre. Netbiblo.

Declaració de la Sorbona (1998): http://www.gencat.cat/diue/doc/doc_17852449_2.pdf

Comunicat de la Comissió de Comunitats Europees (2001): "Hacer realidad un espacio europeo del aprendizaje permanente". Bruselas. COM (2001) 678 final. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:ES:PDF>

Comunicat de la Comissió de Comunitats Europees (2003): "El Espacio Europeo de Investigación: un nuevo impulso. Reforzar, reorientar, abrir nuevas perspectivas".

[Ordre EDU/336/2009](#), de 30 de juny, per la qual s'estableix el programa experimental "Qualifica't" en els ensenyaments de formació professional del sistema educatiu, i s'obre convocatòria de selecció de centres per al curs acadèmic 2009-2010.

[Resolució EDU/1985/2009](#), de 10 de juliol, del procediment d'autorització per cursar parcialment cicles formatius a persones que no posseeixen els requisits acadèmics.

[Instruccions de 10 de setembre del 2010](#), de la Direcció General d'Ensenyaments Professionals, Artístics i Especialitzats, per a l'aplicació del Programa

[Ordre EDU/388/2010](#), de 9 de juliol, per la qual es modifica l'Ordre EDU/336/2009, de 30 de juny, per la qual s'estableix el programa experimental Qualifica't en els ensenyaments de formació professional del sistema educatiu, i s'obre convocatòria de selecció de centres a partir del curs acadèmic 2010-2011

Llei 44/2003, de 21 de novembre, de Ordenación de las Profesiones Sanitarias (LOPS)

12. Annexes

- Annex I. Model dictamen Departament d'Ensenyament.
- Annex II. Normativa laboral XHUP .
- Annex III . Dossier autodiagnosi CFGM tècnic en cures auxiliars d'infermeria
- Annex IV. Organigrama CFGM Tècnic en cures auxiliars d'infermeria.
- Annex V. Dossier autodiagnosi CFGM Atenció sociosanitària.
- Annex VI. Organigrama CFGM Atenció sociosanitària
- Annex VII. Model certificat d'empresa
- Annex VIII. Dossier de Validació d'Instruccions CFGM Tècnic en cures auxiliars d'infermeria.
- Annex IX. Dossier de validació d'instruccions CFGM Atenció sociosanitària.
- Annex X. Instruccions CFGM tècnic en cures.
- Annex XI. Instruccions per realitzar l'avaluació.
- Annex XII. Qüestionari d'avaluació de satisfacció del procediment del programa Qualifica't.