



**LIDERES ORGANIZACIONALES: FACILITADORES U  
OBSTACULIZADORES DEL CONOCIMIENTO**

**Maestranda**

Lic. Diana Clara Fernandez

**Asesora**

Dra. María Carolina Cebey

**Trabajo final de Maestría para optar por el título de Master en  
Psicología Organizacional**

**Universidad Abierta Interamericana**

**Facultad de Psicología y Relaciones Humanas**

**Maestría en Psicología Organizacional**

**Buenos Aires, Argentina**

**Diciembre, 2017**

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>INDICE DE CONTENIDOS</b> .....	1
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	2
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	2
<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>PALABRAS CLAVE</b> .....	3
<b>INTRODUCCION</b> .....	4
<b>ANTECEDENTES</b> .....	6
<b>Sobre Liderazgo</b> .....	6
Enfoque según los rasgos .....	6
Enfoque según las conductas.....	6
<b>Sobre Gestión del Conocimiento</b> .....	15
<b>Sobre Grupos Generacionales</b> .....	20
<b>MARCO TEORICO</b> .....	27
<b>Liderazgo</b> .....	27
<b>Gestión del Conocimiento</b> .....	33
<b>Grupos Generacionales</b> .....	39
<b>METODOLOGÍA</b> .....	41
<b>Objetivo General</b> .....	41
<b>Objetivos Específicos</b> .....	41
<b>Supuestos</b> .....	41
<b>Tipo de estudio</b> .....	41
<b>Población y Muestra</b> .....	41
<b>Unidad de análisis</b> .....	42
<b>Criterios de inclusión o exclusión</b> .....	42
<b>Técnicas e instrumentos cualitativos</b> .....	42

<b>Procedimientos y tratamiento de los datos cualitativos</b> .....	43
<b>Análisis de los datos cualitativos</b> .....	44
<b>LÍDERES GESTORES DEL CONOCIMIENTO</b> .....	46
<b>LIDERAZGO</b> .....	46
<b>Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual</b> .....	47
<b>Sistema de recompensas</b> .....	51
<b>Evitación de responsabilidad</b> .....	53
<b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b> .....	56
<b>Creación del Conocimiento</b> .....	56
<b>Conocimiento Compartido</b> .....	58
<b>Aplicación del Conocimiento</b> .....	60
<b>REFLEXIONES FINALES</b> .....	65
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	73
<b>ANEXO</b> .....	85

## **INDICE DE FIGURAS**

<i>FIGURA 1.</i> MODELO DE HERSEY Y BLANCHARD (ROBBINS, 1999) .....	13
<i>FIGURA 2.</i> “QUÉ QUIEREN LOS INTEGRANTES DE LA GENERACIÓN Y” (MEISTER & WILLYERD, 2010) .....	26

## **ÍNDICE DE TABLAS**

<i>TABLA 1.</i> ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN GENERACIONES DE LA MUESTRA (FERNÁNDEZ, 2017). .....	46
--	----

## **RESUMEN**

El presente trabajo tuvo por objetivo general explorar el rol de líderes pertenecientes a diversos grupos generacionales (Generación Y o Millenials, Generación X y Baby Boomers) como gestores del conocimiento organizacional. A tal fin, se abordaron los siguientes objetivos específicos: Explorar los estilos de liderazgo que rigen hoy en las organizaciones frente a los grupos generacionales que conviven en el mercado laboral; Indagar en líderes de diversas generaciones su rol en la gestión del conocimiento en sus colaboradores; Explorar y delimitar las diversidades generacionales más proclives al logro en el aprendizaje de los colaboradores dentro de la organización. A tal fin, se implementó un estudio descriptivo, comparativo y transversal con un abordaje cualitativo. Se efectuaron entrevistas estructuradas a diez (10) líderes de diverso marco generacional. Del análisis de contenido de las mismas se obtuvo como resultados principales que no habría una generación definida a un estilo de liderazgo. Si bien podría pensarse que los líderes más jóvenes trabajan con otros modelos mentales que incorporan nuevas herramientas de liderazgo del estilo transformacional, los hallazgos parecieran indicar que se trata de un supuesto que no siempre tiene correlato en la práctica, puesto que se han observado casos en los que este modelo no se refleja. Otro hallazgo destacado fue encontrar un solo caso –representado en la Generación Y – en donde el liderazgo incorpora la gestión del conocimiento. Las reflexiones finales retoman y problematizan estos hallazgos, al tiempo que se proponen sugerencias para la función gerencial.

## **PALABRAS CLAVE**

**LIDERAZGO, GENERACIONES, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, APRENDIZAJE**

## INTRODUCCION

Esta era plantea una sociedad en donde los intangibles adquieren mayor valor, los mercados se transforman y surge una nueva economía basada en lo intelectual, la tecnología y las redes. Cada vez la propiedad inmaterial va teniendo mayor importancia y valor. Como lo sugiere Rifkin (2000), en la economía-red, en lugar de intercambiar la propiedad, es más probable que las empresas accedan a la propiedad física y a la intelectual. Por el contrario, la propiedad del capital físico, que en su momento fue el núcleo del modo de vida industrial, se convierte cada vez en algo más marginal con respecto al proceso económico. Es más probable que las compañías lo consideren como un simple gasto operativo en vez de considerarlo una inversión y, en algunos casos, lo toman prestado en lugar de apropiárselo. Por otra parte, el capital intelectual es la fuerza motriz de la nueva era y lo más codiciado. Los conceptos, las ideas, las imágenes (no las cosas) son los auténticos artículos con valor en la nueva economía. La riqueza ya no reside en el capital físico sino en la imaginación y la creatividad humana. Deberíamos señalar que el capital intelectual rara vez se intercambia. Por el contrario, los proveedores lo retienen rigurosamente y lo arriendan u ofrecen a otros la licencia de uso por un tiempo delimitado.

Desde hace ya varios años se viene trabajando acerca de las capacidades gerenciales para llevar adelante una organización: se proponen objetivos, se los planea y presupuesta para solucionar los obstáculos que se presentan en las organizaciones. El foco se ha centrado en las normas, en los procedimientos y en los controles; en nuestro afán por organizarnos, desarrollamos una gran capacidad para crear organigramas, estructuras y descripciones de funciones. Reportes, reuniones, firmas y más firmas, autorizaciones y conductos regulares. Independiente de si esta forma de gerenciar es buena o mala, eficaz o ineficaz, lo cierto es que ya no es útil. Las transformaciones que están sucediendo en el mundo, a veces más rápidas que nuestra capacidad de reacción, exigen un nuevo pensamiento, una actitud diferente, un nuevo líder capaz de construir el futuro, capaz de crear espacios para que florezca el liderazgo colectivo, capaz de lograr un desarrollo tanto empresarial como humano y social.

Un líder debe reconocer los talentos y las habilidades de sus colaboradores, y debe crear espacios para su desarrollo, removiendo obstáculos que impidan el uso completo del potencial individual y colectivo. Debemos estar convencidos de las razones y de la importancia de convertir en explícito el conocimiento, y que compartirlo no sólo producirá un beneficio para la empresa, sino también para uno mismo. Esta es la esencia de la gerencia del

conocimiento. Se necesita una forma comprensible para representar el conocimiento, de herramientas para su utilización lógica, así como de un grupo de personas con características especiales para entregar el conocimiento adecuado en el momento oportuno.

A nivel empresarial no existe otro concepto más fundamental que el del *aprendizaje*, siendo esta una prioridad estratégica, convertir las organizaciones en sistemas de aprendizaje y conocimiento permanente, o sea, en organizaciones inteligentes donde la gente propaga continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y avasallantes patrones de pensamiento, donde la inspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

La pasión por aprender y por adquirir conocimiento, es la única ventaja competitiva perdurable y difícilmente igualada en el mundo empresarial, solamente con el uso apropiado de la inteligencia de todos los integrantes de una organización se puede atraer y retener clientes, mejorar las utilidades y estar en permanente evolución y desarrollo. Tampoco se trata de participar en más cursos, seminarios o leer más libros. El verdadero aprendizaje es esencial para el ser humano, nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente al mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida.

Por todo lo expuesto y el interés en el tema, es que en esta tesis se aborda, a través del análisis del discurso de diversos entrevistados, cómo en su función de líderes se encargan del aprendizaje organizacional, impactando en el desarrollo individual de cada uno de sus trabajadores. A tal fin, se exploran los dichos de los diversos grupos generacionales que aquí se indagan para analizar diferencias, similitudes y/o patrones comunes que se presentan entre los mismos en sus estilos de liderazgo y en la generación de conocimiento dentro de sus equipos de trabajo.

## ANTECEDENTES

### **Sobre Liderazgo**

La primera investigación empírica del liderazgo fue publicada en 1904, los principales impulsos en ese campo se produjeron durante la Primera Guerra Mundial, cuyo interés era identificar las características del liderazgo y la forma en que los hombres ascienden a posiciones directivas. Después de ésta época se dio el fenómeno de la industrialización que aunado al desarrollo de grandes organizaciones burocráticas en las actividades de negocios y del gobierno, provocó la necesidad de un nuevo liderazgo (Fiedler, 1995).

### Enfoque según los rasgos

Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron las más aceptadas, pero su validación en las organizaciones al pasar el tiempo resultó infructuosa. Esta escuela ha tenido un auge muy importante en el período comprendido entre los años 1920 y 1950. Ha tenido, así mismo, un resurgimiento a partir de la década del 90 hasta la actualidad tras un período de casi total inactividad. Se enmarca dentro de las denominadas teorías del gran hombre que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990).

### Enfoque según las conductas

Una segunda etapa son las teorías del doble factor (estudian el *comportamiento* del líder), estas teorías tienen como núcleo central la variable autoritarismo-democracia, definida como el grado de participación que el jefe otorga a sus subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de las decisiones (Robbins, 1999).

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial (1945), se llevaron a cabo unas investigaciones con la dirección de la Oficina de Investigaciones Empresariales de Ohio State

University, donde se tuvo el propósito de construir un instrumento que permitiera evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes. Sobre la base de conversaciones y discusiones con varios especialistas, se enlistaron nueve categorías de comportamiento de líder y se redactaron descripciones de cada una; el producto fue un instrumento denominado Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder (*Leader Behavior Description Questionnaire*), LBDQ, que incluía 150 de tales descripciones –las cuales en un estudio posterior realizado por Halpin y Wiener, se redujeron a 130.

Halpin y Wiener modificaron y pulieron la versión original del LBDQ y administraron el cuestionario a las tripulaciones de los bombarderos B-52 (esta versión o su adaptación es probablemente la que más se utiliza actualmente). Sometieron las respuestas del mismo a un análisis factorial, del cual se derivaron cuatro dimensiones que, basándose en las respuestas de los miembros de las tripulaciones, caracterizaron la conducta de los comandantes de los aviones:

1. Consideración: Las conductas de liderazgo que revelaban amistad, respeto, confianza mutua y calidez humana.
2. Estructura de inicio: Comportamiento con el cual el líder organiza el trabajo a realizar por los subordinados y la relación entre ellos y él, estableciendo roles o papeles a desempeñar y los canales de comunicación que se habrán de utilizar, así como los métodos o sistemas de trabajo.
3. Énfasis en la Producción: Aquellas conductas de liderazgo que van encaminadas a estimular y motivar una mayor actividad productiva, haciendo hincapié en las tareas a realizar y la misión a cumplir.
4. Sensibilidad (Conciencia Social): Comportamientos del líder que ponen de manifiesto su sensibilidad y toma de conciencia del entorno social, respecto a las relaciones y presiones sociales que se producen dentro del grupo o a su alrededor.

Luego de evaluar los resultados se eliminaron dos de las dimensiones (la 3 y 4) porque ofrecían poca explicación de la manera en que variaba la percepción de los miembros del grupo y aportaban poca información adicional. Esto dio como resultado un modelo de liderazgo bidimensional.

A partir de entonces *Consideración* y *Estructura de Inicio* se consideran prácticamente la identificación de las dimensiones de los Estudios de la Universidad de Ohio.

La *Estructura de inicio* se refiere a los comportamientos y las actividades que realiza el líder con la finalidad de definir a los subordinados la naturaleza de sus puestos (misión, metas, objetivos, funciones, actividades, tareas, responsabilidades). Ejemplos de esto son la capacitación y el adiestramiento que ofrecen los líderes a su grupo, con el propósito de establecer metas, objetivos, tareas a cumplir y la coordinación posterior que hacen de las actividades de sus subalternos.

La *Consideración* refleja el grado en que el superior es considerado y amistoso con sus subalternos. Se muestra accesible, confiado, y se interesa en las necesidades y sentimientos de los empleados. Tres de los elementos críticos del apoyo son:

1. Crear un sentimiento de aprobación.
2. Desarrollar relaciones interpersonales.
3. Dar un tratamiento equitativo.

Hay un factor que el modelo original de Ohio no tomó en cuenta que es la *Situación* que generalmente influye y afecta los resultados de todos los estilos de liderazgo. Posteriormente, se consideró que era necesario integrar los factores situacionales para mejorar la teoría y ya se ha hecho.

Siguiendo a Robbins (1999), al mismo tiempo que la Universidad de Ohio avanzaba en sus estudios sobre liderazgo, la Universidad de Michigan realizaba los suyos propios en su Centro de Investigación de Encuestas. Ambos compartían un objetivo común: ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecieran estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño.

El grupo de Michigan descubrió dos dimensiones del comportamiento que llamaron “Orientación al empleado” y “Orientación a la producción”. Los líderes encuadrados en la primera dimensión de comportamiento se calificaron como los que enfatizaban las relaciones interpersonales, mostraban un interés personal y aceptaban las diferencias; en tanto que los de la segunda dimensión eran aquellos que enfatizaban los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación era que se alcanzaran los objetivos globales, siendo los miembros del grupo un medio para tal fin. Las conclusiones a las que arribaron favorecían fuertemente a los líderes orientados al empleado, estos se vieron asociados a una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo. Los líderes orientados a la producción se vieron asociados a una baja productividad y a un menor nivel de satisfacción laboral.

Continuando con el enfoque conductual, Blake y Mouton (1964) desarrollaron una representación gráfica bidimensional del estilo de liderazgo. Su propuesta fue una matriz gerencial que tomaba por elementos definitorios el interés por la gente por un lado y el interés por la producción por el otro, la cual sintetizaba las dimensiones de la escuela de Ohio (*Consideración y Estructura de Inicio*) y la de Michigan (orientado al empleado o a la producción). La matriz tenía 9 posiciones a lo largo de cada eje, lo cual creaba 81 posiciones posibles en las cuales podía caer el estilo del líder. Dicha matriz no mostraba resultados, sino los factores dominantes de cómo pensaba el líder que debían obtener los resultados.

Los primeros teóricos organizacionales se preocupaban más por aspectos técnicos y dejaban de lado las personas. Estas últimas comenzaron a constituirse en centro de interés a finales de la década del 20 del siglo pasado con el experimento de Hawthorne (Aktouf, 2001; Dávila, 2001). No obstante, es a partir de la década del 40 y principios del 50 cuando se establecen los fundamentos de la dirección de personal a través de dos enfoques: el de las Relaciones Humanas y el de las ciencias de la conducta. A partir de esta época fueron múltiples los estudios (Lewin, 1951; Argyris, 1957; Maslow, 1954; McGregor, 1960; Likert, 1965) que sugirieron que los gerentes deberían aprender a utilizar las capacidades del personal, poniendo mayor énfasis en las virtudes que éstos debían desarrollar para lograr su exitoso direccionamiento, y se destacó la capacidad de comunicación, crear un ambiente positivo de trabajo, resolver conflictos, etc.

El estilo de liderazgo tiene un impacto, positivo o negativo, en las conductas de los individuos (Shamir, House y Arthur, 1993), y en el clima laboral y los resultados (Ekvall & Ryhammar, 1997; Kahai & Sosik, 1997). Cuando los valores del líder coinciden con los de sus seguidores se obtiene un impacto positivo en los esfuerzos y en el desempeño de los equipos de trabajo (Klein & House, 1995; Posner, 1992).

Asimismo, es un concepto importante para comprender la conducta laboral y organizacional. El concepto de liderazgo formal, se ha ligado, a menudo, al de dirección y a la línea jerárquica en las organizaciones. Los directivos, especialmente si desempeñan una función de liderazgo, juegan un papel central en las organizaciones y pueden influir tanto en las conductas y salud de las organizaciones como en las de los seguidores (Britt, Davison, Bliese & Castro, 2004). La conducta de los líderes, cuando no es adecuada, puede ser abusiva y agotadora y volverse una fuente importante de estrés que contribuya al surgimiento de experiencias negativas de los empleados y perjudique su bienestar. A este respecto, Tepper (2000) señaló que los empleados que perciben que sus supervisores son abusivos,

experimentan bajos niveles de satisfacción laboral y general, menores niveles de compromiso afectivo, mayor estrés psicológico y mayores niveles de conflicto trabajo-familia. En situaciones más graves, tales como las de acoso psicológico, los directivos y supervisores que desarrollan tales conductas se vuelven importantes estresores para las víctimas. En otras ocasiones, un liderazgo pobre, autocrático y autoritario, pueden facilitar que otros lleven a cabo episodios de acoso psicológico y contribuir a generar un clima donde éste es más probable que ocurra (Ashford, 1994; Peiró, 2004).

Lord y Maher (1991) sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros. Tanto los líderes como los seguidores poseen un guión o un estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Godwin & Wittington, 1998). Las teorías implícitas del liderazgo señalan las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados como tales y qué se espera de ellos (Eden & Leviatan, 1975).

Por otra parte, existe cierto consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos (Zaccaro, 2001). Los líderes son los que identifican los problemas a los que se enfrenta la organización, son los que buscan las posibles soluciones y los que llevan a cabo los planes de actuación necesarios (Zaccaro, 1995). Los valores y los conocimientos de estos responsables son las variables que afectarán la manera de interpretar los problemas y realizar el proceso necesario para solventarlos. En otras palabras, el estilo de liderazgo es la variable que determinará la manera en que un líder afrontará sus decisiones (Waldman, Ramirez, House & Puranam, 2001). Se asume que comprender el poder del líder implica tener en cuenta las características de los seguidores/colaboradores (García, 2009).

Por lo general, existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del *management*. Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales. Yukl (2002) afirma que los gerentes valoran la estabilidad, el orden, la eficiencia, mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Los gerentes se ocupan de definir cómo llevar a cabo las tareas e instruyen a las personas para que las realicen de forma apropiada, mientras que los líderes, en

cambio, se preocupan por las necesidades de cada una de las personas que componen su equipo o división y además las hacen participar en la toma de decisiones.

Drucker (2002) estudió durante 50 años el papel, el comportamiento y las metas de los líderes. Una de las conclusiones que obtuvo de su estudio es que los líderes natos existen, pero son muy escasos. El liderazgo se puede y se debe aprender. Las personas pueden tener, o no, las cualidades y características propias de un líder, así como la posibilidad de formarse en las competencias del liderazgo. Para Drucker, los mejores líderes saben cuatro cosas simples:

1. La única definición válida de líder es que se trata de alguien que tiene seguidores.
2. Un buen líder no es alguien a quien se "ama" o se "admira". Liderazgo no es popularidad, liderazgo es resultados.
3. Los líderes son muy visibles. Dan el ejemplo.
4. Liderazgo no es ni rango, ni privilegios, ni dinero. Liderazgo es responsabilidad.

De acuerdo con Goleman, Boyatzis y McKee (2002) existen seis estilos de liderazgo: Visionario, Coaching, Afiliativo, Democrático, Timonel y Autoritario. Los primeros cuatro alientan la resonancia y los otros dos, si bien son útiles en situaciones bien concretas deben ser usados con cuidado ya que pertenecen al estilo disonante. Cada uno de ellos se asienta sobre competencias particulares, y generan un impacto distinto sobre el clima. Por ello resulta apropiado utilizarlos dependiendo de la situación a resolver.

El liderazgo resonante, para los autores, es un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. Unos de los signos más evidentes del líder resonante son el optimismo y el entusiasmo que exhiben sus subordinados. La resonancia amplifica y prolonga el impacto emocional del liderazgo. Este tipo de líderes sabe movilizar en los demás el estado de ánimo más adaptado a las circunstancias, utilizando su empatía para sintonizar con el tono emocional de sus subordinados.

Por otra parte, el disonante, se presenta cuando el líder no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas generando disonancia, transmitiendo, innecesariamente, mensajes perturbadores. El resultado es que la atención del grupo se desvía de su misión y se centra en el malestar colectivo. Este líder crea grupos discordantes en los que las personas tienen la continua sensación de hallarse desconectados de los demás. El líder disonante moviliza emociones negativas y genera en el equipo sentimientos de frustración, resentimiento, rencor y rabia.

Para los autores, los mejores y más eficaces líderes son aquellos que pueden hacer uso con flexibilidad de las seis modalidades diferentes de liderazgo y que pueden pasar de uno a otro estilo en función de las circunstancias que se presentan.

Los estilos son:

1. Visionario: Apunta a un objetivo común que resulta movilizador y apropiado cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o cuando es necesario una dirección clara. Impacto en la configuración del clima organizacional: Positivo.
2. Coaching: Establece puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización. Impacto en la configuración del clima organizacional: Positivo.
3. Afiliativo: Establece un clima de relación armónica, resulta apropiado cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones. Impacto en la configuración del clima organizacional: Positivo.
4. Democrático: Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación. Impacto en la configuración del clima organizacional: Positivo.

Mientras que los estilos disonantes, generan discrepancia en todo ambiente laboral pero que en situaciones críticas de la organización, son necesarios aplicarlos.

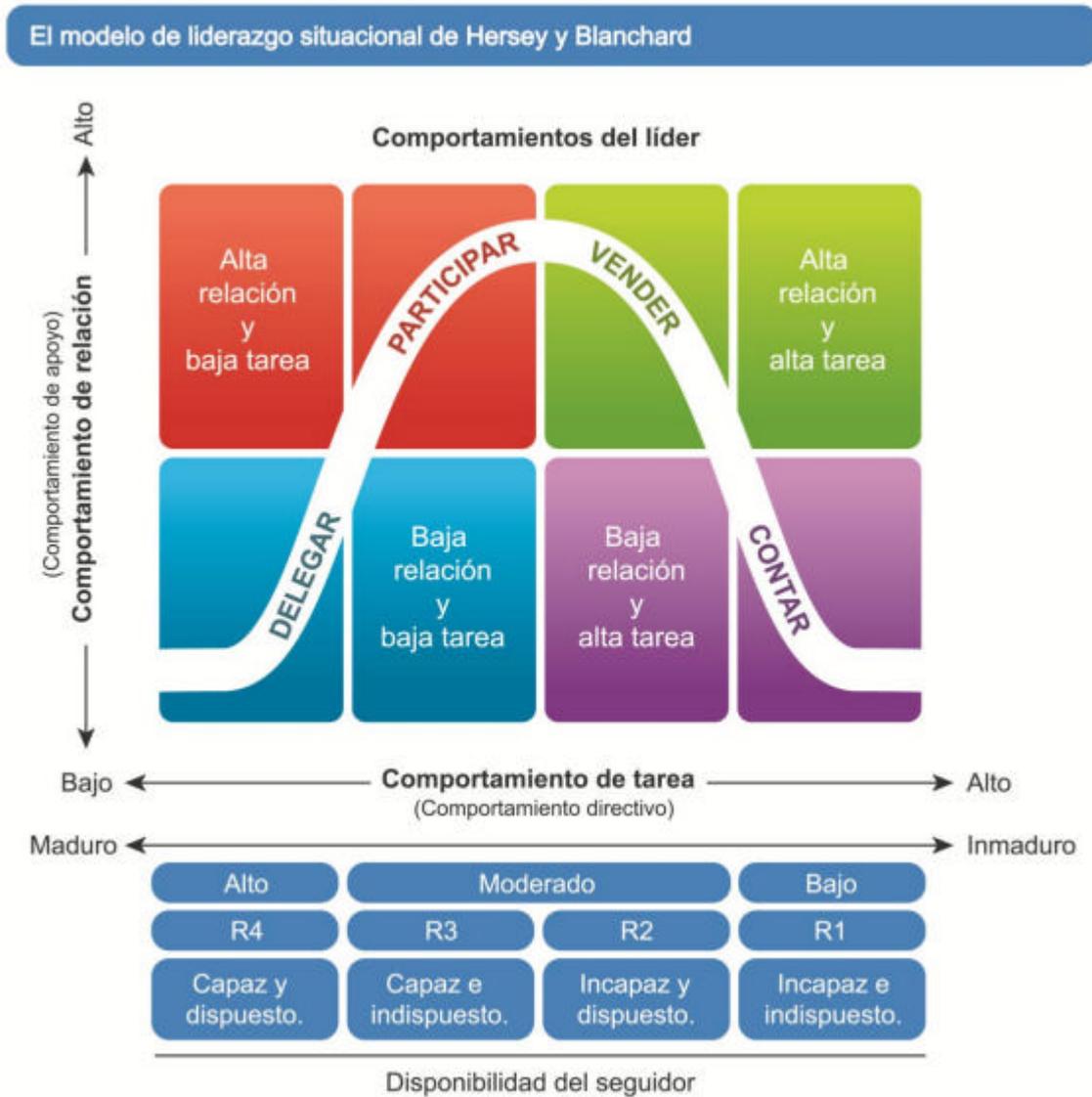
5. Timonel: Establece objetivos desafiantes y estimulantes. Impacto en la configuración del clima organizacional: Utilizado de manera inadecuada. Negativo.
6. Autoritario: Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas. Impacto en la configuración del clima organizacional: Utilizado de manera inadecuada. Negativo.

Por su parte, la Teoría del Liderazgo Situacional (Hersey & Blanchard, 1982), o TLS, es “similar a otras teorías de la contingencia en que la efectividad de liderazgo depende de la capacidad del líder para diagnosticar las condiciones de la situación y de responder con una combinación adecuada de ciertos tipos de conducta” (Sánchez, 2000, 435).

Al igual que el modelo anterior, no admite que exista un único estilo de liderazgo como el más efectivo. La efectividad viene dada por la relación entre el líder, sus seguidores, y el componente situacional. Contempla cuatro posibles estilos de liderazgo que identifican el

grado de control que el líder tiene sobre sus seguidores, que viene determinado por la madurez de éstos, como se observa en la Figura 1.

Figura 1. Modelo de Hersey y Blanchard (Robbins, 1999)



En cuanto a los estilos de liderazgo en el modelo, es decir las conductas del líder, se utilizarán las siguientes designaciones:

- \* Ordenar o Contar (R1) se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.

- \* Persuadir o Vender (R2) se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.
- \* Participar (R3), caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.
- \* Delegar (R4) se caracteriza por dejar al subordinado —visto como colaborador— las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la organización en general y de su puesto de trabajo en particular

Según la Teoría del Liderazgo Situacional, ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran.

La conducta apropiada que debe desarrollar el líder dependerá del grado de madurez de sus seguidores, es decir, que depende de sus capacidades y competencias, tales como la motivación, experiencia o interés (Sánchez, 2000). En una escala de madurez, de menor a mayor, el estilo de liderazgo apropiado será ordenar, persuadir, participar o delegar si se sitúa en una posición elevada. La figura 1 muestra la relación entre el estilo de liderazgo y la madurez de los colaboradores.

La distinción entre liderazgo y dirección es importante. El director es un individuo que ocupa una posición formal en una organización y es responsable del trabajo de al menos una persona y tiene autoridad formal sobre ésta (Reddin, 1967). Por otra parte, el liderazgo es un concepto más amplio, dado que incluye tanto los contextos formales como los informales. Como señalan Hersey, Blanchard y Johnson (1998), el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. Esta distinción permitió a Hersey y Blanchard aplicar su teoría a cualquier situación en la que el líder tiene influencia sobre el seguidor, ya sea en las relaciones entre padres e hijos, entre profesores y alumnos, o en cualquier contexto organizacional (empresas privadas, hospitales, centros educativos, ámbito militar, organizaciones voluntarias, etc.).

La madurez la definen los autores en su Teoría de Liderazgo Situacional como la capacidad de establecer metas altas pero alcanzables, disponibilidad y aptitud para tomar responsabilidad, y educación y/o experiencia de un individuo o un grupo. Estas variables de madurez deben considerarse sólo en relación con una tarea específica a hacer. Es decir, que un

individuo o un grupo no es maduro ni inmaduro en ningún sentido totalmente. La gente tiende a tener grados de variable madurez, dependiendo de esa tarea, función u objetivo específico que un líder está intentando lograr a través de sus esfuerzos.

Según la Teoría de Liderazgo Situacional, conforme el nivel de madurez del colaborador continúa aumentando en términos de una tarea específica, el líder debe empezar a reducir su comportamiento enfocado hacia la tarea y aumentar su comportamiento enfocado hacia las relaciones. Este debe ser el caso hasta que el individuo o el grupo lleguen a un nivel moderado de madurez. A medida que el seguidor empieza a alcanzar un nivel más alto de madurez, es apropiado que el líder disminuya el comportamiento enfocado hacia las relaciones. Ahora el seguidor no sólo es maduro en términos de la realización de la tarea, sino que es también maduro psicológicamente. Dado que el seguidor puede provocar sus propias “caricias psicológicas” y apoyo, ya no es necesario una gran cantidad de apoyo emotivo del líder. La gente en este nivel de madurez interpreta una reducción de supervisión y un aumento de delegación por parte del líder como un índice positivo de confianza. De esta manera, la Teoría de Liderazgo Situacional se enfoca en lo apropiado o lo efectivo de los estilos de liderazgo según la madurez con respecto a la tarea y las emociones del/de los seguidor/es.

## **Sobre Gestión del Conocimiento**

El alcance de los conceptos información y conocimiento ha permanecido durante muchos años en un estado de pacífica convivencia, aspecto que esencialmente se debe a la difusión y aceptación de la línea o espectro del conocimiento o *Knowledge Spectrum* (Debons, et al, 1988). Pero esta situación se ha modificado en parte debido al nacimiento de la gestión del conocimiento que ha incidido en la necesidad de revisar, matizar y puntualizar estas diferencias.

Para Debons (1988) los símbolos, números, letras y signos, representan los acontecimientos que se producen en el universo y la agrupación y organización de éstos, a través de determinadas reglas y convenciones formales y compartidas, es lo que genera los datos. La información es la contextualización de estos datos. Un estado cognitivo obtenido a través de la aprehensión de los datos. El conocimiento implica la capacidad de comprender y aplicar lo que se conoce a otras situaciones pero también refiere a registros tales como libros,

informes. La sabiduría supone la capacidad de enjuiciar en función de los principios y valores de una realidad sociocultural determinada.

Lo que hace Hill (2000) es sistematizar diversos conceptos de información y conocimiento para concluir que ambos términos no son intercambiables. La distinción entre lo uno y lo otro, se basa en que la información es algo público mientras que el conocimiento es más de carácter personal, interno. Así, la información constituye la materia prima para generar conocimiento. Éste es, por tanto, la combinación entre información y enjuiciamiento. El conocimiento supone aplicación práctica, esto es, saber emplear lo que se conoce o sabe; distinguir lo uno y lo otro, estableciendo que la información es la materia prima del conocimiento en la medida que ésta se comprende y aplica en la práctica.

El aprendizaje organizacional facilita que las organizaciones acometan los cambios y transformaciones necesarios, ya que, al requerir una configuración estructural y cultural que fomente la innovación, la flexibilidad y la mejora (Huysman, 2000), y al promover la participación de las personas, otorgando a estas un mayor protagonismo e implicación en diferentes dimensiones de la vida (Berthoin Antal, Dierkes, Child & Nonaka, 2001), elimina las resistencias asociadas a estructuras burocráticas y jerárquicas.

El concepto de aprendizaje organizacional y el de organizaciones que aprenden pueden considerarse contrapuestos, destacando, como indica Huysman (2000), la tendencia conservadora y la forma rutinaria respecto a cómo aprende la organización (aprendizaje organizacional) frente al aprendizaje como algo deseable (organización que aprende); esto es, la existencia de una dicotomía entre el conservadurismo y la rigidez, por una parte, y la prosperidad, la mejora y la renovación, por la otra. En consecuencia *“una buena organización que aprende es aquella que organiza su aprendizaje de tal forma que la difusión y adopción de nuevas ideas no quedan innecesariamente ocultas por el pasado”* (p. 142).

La visión descriptiva, asociada al concepto de aprendizaje organizacional, describe y guía el aprendizaje (esto es, cómo es en la realidad el aprendizaje); la visión normativa, por el contrario, asociada al concepto de organizaciones que aprenden, sustituye el término guiar por el de mejorar (esto es, cómo debiera ser el aprendizaje). Ambos enfoques se relacionan con la doble caracterización que hace March (1991) de la actividad organizacional, al distinguir entre exploración y explotación, esto es, usar el conocimiento previamente adquirido (explotación), o desarrollar nuevo conocimiento (exploración). Ambas formas se consideran necesarias condicionando la supervivencia de la organización, la primera asegurando su viabilidad diaria, y la segunda su viabilidad futura (Clegg, 2000).

El aprendizaje organizacional, lo mismo que el estudio de las organizaciones en general, puede abordarse desde distintas disciplinas científicas, aportando cada una enfoques distintos, aunque complementarios. Disciplinas como la Psicología (Maier, Prange & Rosentiel, 2001), la Sociología (Gherardi & Nicolini, 2001), las ciencias de la Gestión y Dirección (Pawlowsky, 2001), las ciencias Económicas (Boerner, Macher & Teece, 2001), la Antropología (Czarniawska, 2001), o la Ciencia Política (La Palombara, 2001) aportan conocimientos relevantes que no siempre han sido tomados en consideración. De todas estas disciplinas científicas aquellas que han tenido una mayor repercusión en el análisis de este tema son las ciencias de la Gestión y Dirección, seguida de la Psicología y en menor medida por las restantes disciplinas.

Desde las ciencias de la Gestión y Dirección se han planteado dos visiones: 1) el aprendizaje individual constituye la base del aprendizaje organizacional; por tanto, el conocimiento organizacional se basa en la adquisición de conocimiento por parte de sus miembros; y 2) el aprendizaje organizacional se plantea como metáfora del aprendizaje individual: las organizaciones, lo mismo que los seres humanos, pueden aprender; en este sentido los procesos de aprendizaje individual son utilizados para entender aquél. Ambas visiones pueden ser notablemente enriquecidas con las aportaciones de la Psicología. A partir del conocimiento sobre el aprendizaje individual que aporta esta disciplina se pueden extraer algunas implicaciones aplicables al aprendizaje organizacional, como son (Maier, Prange & Rosentiel, 2001): el aprendizaje no siempre es intencional, los individuos aprenden de los modelos, el conocimiento previo siempre es importante y a veces resulta arriesgado, el aprendizaje es resultado de realizar inferencias causales, y el aprendizaje es una conducta motivada. No obstante, se establecen notables diferencias entre aprendizaje individual y organizacional, ya que los procesos de aprendizaje pueden ser diferentes en los distintos niveles: los procesos básicos de aprendizaje de los sujetos tienen lugar en los sistemas nerviosos, los del aprendizaje organizacional tienen lugar en sus miembros realizando actividades en estructuras específicas de la propia organización. El aprendizaje organizacional presenta, además, otras peculiaridades; en las organizaciones, por ejemplo, el conocimiento puede estar distribuido de forma desigual, tanto dentro de los equipos como entre las unidades (y de hecho puede estar acumulado y controlado intencionalmente por unos pocos), y el tipo de conocimiento que poseen los sujetos es tácito, lo que resulta difícil comunicar y convertir en conocimiento explícito que conforme el aprendizaje organizacional. Las contribuciones de la Psicología Social en torno al estudio de la cognición social resultan de gran relevancia para

comprender la interpretación de la información y el almacenamiento de conocimiento distribuido entre sujetos, grupos y unidades.

Al igual que la Psicología Social, la Sociología tiene un papel relevante en el estudio del aprendizaje organizacional, ya que se considera que éste es un proceso que implica relaciones sociales, moldeadas por las instituciones, y se considera en sí mismo un objeto cultural (Gherardi & Nicolini, 2001). No hay una respuesta única de las distintas tradiciones sociológicas, sino diferentes apreciaciones que resaltan aspectos dispares del aprendizaje organizacional.

Nonaka y Takeuchi (1995) sostienen que el conocimiento nuevo en las organizaciones surge de los individuos, pero en el proceso de compartirlo es transformado en un conocimiento valioso para la organización como un todo y, por lo tanto, es posible establecer cuatro patrones para la creación de conocimiento en cualquier organización:

- De tácito a tácito, que se produce cuando los individuos comparten conocimiento mediante observación, imitación y/o práctica, convirtiéndolo en su propio conocimiento tácito; sin embargo, ninguno de los individuos obtiene una visión sistemática en su conocimiento, y el mismo no puede ser utilizado por la organización como explícito.
- De explícito a explícito, que se produce cuando un individuo combina elementos del conocimiento existente, adaptando o mostrando una nueva perspectiva del todo; sin embargo, esta forma de conocimiento no implica la expansión de la base de conocimiento de la organización.
- De tácito a explícito, que se produce cuando un individuo es capaz de articular los fundamentos de su conocimiento tácito, lo convierte en explícito y se logra por consiguiente un crecimiento de la base de conocimiento.
- De explícito a tácito, que se produce cuando el conocimiento explícito es compartido a lo largo de la organización, los demás comienzan a utilizarlo y por lo tanto lo amplían, extienden e incorporan en su propio conocimiento tácito.

Estos cuatro patrones existen en una interacción dinámica que se convierte en una espiral de conocimiento que crece cada vez a más alto nivel y lleva al crecimiento organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Chiavenato (1999) plantea que el aprendizaje es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida.

El aprendizaje está asociado además a las capacidades individuales como la inteligencia, la memoria, la motivación, la necesidad y factores psicosociales como el comportamiento, las relaciones interpersonales, entre otros. Seguidamente, el propio autor enumera algunos elementos que relacionan desempeño y aprendizaje:

- El individuo debe seguir el resultado de su desempeño para poder evaluarlo.
- El individuo aprende mejor cuando está motivado a aprender.
- El aprendizaje está influenciado por la recompensa y el castigo.
- La distribución de los periodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía, y los periodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.
- El ejercicio y la práctica son indispensables para el aprendizaje y la conservación de habilidades.
- El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas de instrucción adecuadas, que varían según lo que deba aprenderse y van desde la presentación verbal hasta las técnicas de adquisición de habilidades motrices.
- El aprendizaje depende de la aptitud y las capacidades individuales.

Como lo apuntan Castells (1996), Rifkin (2000) y Tapscott (1998), el conocimiento se hace cada vez más imprescindible para la sociedad. Para finales de la década de los 90 y principios de los 2000, las empresas empezaron a preocuparse por estos temas y a darle valor al conocimiento que cada persona tenía y producía dentro de ella, ya que sabían que estos eran los que permitían aumentar la productividad de las organizaciones; a esto se le denominó Capital Intelectual. Stewart (1998), lo definió como la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva.

El capital intelectual es material intelectual: conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia, que se puede aprovechar para crear riqueza (Stewart, 1998). En este sentido, todo aquello que se produce con la mente se transforma en fuerza productiva, que da lugar a las organizaciones alcanzar nuevos mercados o posicionarse mejor en los que ya participa; además, permite crear un mejor clima organizacional y una forma de trabajo orientada a la producción del conocimiento.

Capacitarse, estudiar, formarse, son las vías para lograr el desarrollo en esta nueva sociedad, el empleado debe comprender que, en la organización actual, si no está en constante desarrollo, no tiene cabida.

En la actualidad existen dos tendencias de formación organizativa: la empresa del aprendizaje y el aprendizaje permanente. En la primera, la organización se ve a sí misma como un mecanismo de formación y educación de sus empleados, mientras que en la segunda se ve a sí misma como el cliente de la unidad indivisible que firma cada empleado y su pericia, el individuo es quien tiene la responsabilidad de mantenerse a sí mismo como un activo deseable. Ambos enfoques tienen aspectos positivos, pero sólo darán resultado si se comprenden los objetivos estratégicos de la compañía. Si los empleados se consideran como un activo corporativo, la formación será, entonces, su mantenimiento. Los programas de reciclaje profesional, que se traducen en una mayor eficacia, también son activos, de manera que la formación corporativa es una de las vías principales a través de las cuales se formará a los empleados de la empresa del tercer milenio (Brooking, 1997).

### **Sobre Grupos Generacionales**

La Real Academia Española (1992) informa que trata de un conjunto de personas que por haber nacido en fechas próximas, y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos. Cada grupo, comparte vivencias históricas, a nivel macrosocial, que lleva a que coinciden en su visión de la vida y en sus valores. Cada generación de trabajadores va a tener sus propias aspiraciones, y por lo tanto, van a establecer un contrato psicológico distinto al del resto de las generaciones (Lombardía, 2008). A este escenario de diversidad generacional, donde las cuatro generaciones de trabajadores conviven en el mercado laboral, con valores, actitudes y necesidades que caracterizan a cada colectivo, Minolli (2012) lo llama ‘turbulencia generacional’.

Actualmente no se conoce una sola definición de la nomenclatura de las generaciones, ni de los rangos de años que comprende cada una. Existen grandes diferencias según el tipo de investigación realizada. Muchos autores se han inclinado por denominaciones que sean reconocidas fácilmente por el público en general, ya que facilita su distinción, por lo que a lo largo de la literatura se definen claramente entre cuatro o cinco generaciones según la tendencia del autor.

Según Zemke (2001), investigador que ha examinado las diferencias de valores en generaciones y cómo estas diferencias en valores impactan sus enfoques al trabajo y el liderazgo, considera cuatro generaciones de trabajadores:

- Los veteranos (1922-1943), esta generación alcanzó la mayoría de edad durante la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial y representan una riqueza de tradiciones y sabiduría. Han sido una fuerza estabilizadora en las organizaciones durante décadas, aún cuando son dados a desacuerdos sobre 'los viejos tiempos'.
- Los *babyboomers* (1943-1960), son los bebés de la posguerra que alcanzaron la mayoría de edad durante violentas propuestas sociales, experimentación con nuevos estilos de vida y penetrantes cuestionamientos de los valores establecidos. Pero ahora envejecen y no les gusta pensar de sí mismos como 'el problema' en el centro de trabajo, aunque con frecuencia lo son. Los *boomers* aún tienen pasión por procurar la participación, espíritu, corazón y humanidad al centro de trabajo y oficina.
- La generación X (1960-1980), crecieron durante la era del escándalo Watergate, la crisis energética, altas tasas de divorcio, MTV y los adelgazamientos corporativos por solo creencia en la seguridad del empleo; para ellos la seguridad del empleo viene del tener el tipo de habilidades que lo vuelven atractivo a uno para una organización, están más comprometidos con su vocación que con una organización específica. Como grupo tienden a tener conocimientos tecnológicos, independientes y escépticos de las instituciones y la jerarquía. Son emprendedores y aprecian el cambio. Buscan balance en sus vidas más que las generaciones precedentes, trabajan para vivir más que vivir para trabajar.
- Los *nexters* (1980+...), comparten un optimismo quizá proveniente de haber sido educados por padres dedicados a la tarea de llevar a su generación a la edad adulta. Dudan de la sabiduría de las categorizaciones raciales y sexuales tradicionales quizá no inesperados de una generación rica en oportunidades como tener amistades por Internet en Asia cuando pueden interactuar a cualquier momento del día o de la noche.

Llairó (2010) diferencia cronológicamente la posible diversidad generacional que confluencia en una misma organización de personas con diferentes edades, competencias, valores, ideas, aptitudes, maneras y formas de comunicarse y, en consecuencia, con distintas fases de evolución tecnológica:

- \* Los *BabyBoomers* (1940-1960) que surgen con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial. Crearon y vivieron un fuerte cambio social, incluyendo el movimiento *hippy* y el feminismo. Se caracterizan por la estabilidad laboral, pues muchos de ellos han estado unidos a una empresa o sector desde el comienzo de su actividad laboral y son reacios al cambio. Prefieren las organizaciones jerárquicas. Miden el éxito en función de la fortuna alcanzada.
- \* La Generación X (1964-1981) observa los efectos de la globalización. Crecen en un mundo digital las 24 horas: el teléfono móvil, la televisión por cable e Internet. Propician la creación de ambientes de trabajo informales y transforman las estructuras corporativas jerárquicas en entidades más flexibles y horizontales. Son leales a sus empleadores y conocen el valor del compromiso.
- \* La Generación Y (1982-1992) son personas que no le temen al cambio y pueden cambiar rápidamente de trabajo, ya que no son leales a sus empleadores. Prefieren la inmediatez. También se los denomina “multitareas o *multitasking*”.
- \* La Generación Z (1993-2000), también llamados Nativos Digitales, tuvo desde su nacimiento acceso a internet, telefonía móvil, MP3 y *Ipod*.

Según Zemke, Raines y Filipczak (1999) las principales características de los *babyboomers* se basan en que son:

- ✓ Experimentadores
- ✓ Individualistas
- ✓ Buscan la auto gratificación
- ✓ Creen en el crecimiento y desarrollo personal
- ✓ Espíritu libre
- ✓ Su característica principal es que la gran mayoría obtuvieron títulos universitarios
- ✓ Ingresaron al mercado laboral como mano de obra altamente calificada, con una estima de gran confianza
- ✓ Es una generación que aún sigue activa en el mercado laboral y conviven a diario con otras generaciones
- ✓ Se consideran el centro de atención
- ✓ Tienden a ser optimistas
- ✓ Aprendieron de trabajo en equipo en la escuela y hogar
- ✓ Creyentes de la espiritualidad y significado de la vida.

La Generación X refiere a los nacidos desde mediados de la década de 1960 hasta el año 1983 (Lombardía et al, 2008). Pertenecen a la llamada “modernidad líquida” (Bauman, 2000), donde los conceptos y las certezas son inestables, y prima la flexibilización y el entorno cambia continuamente (Minolli, 2012). Se caracterizan por ser móviles, impacientes, flexibles y variables. Son consideradas personas con marca propia o *Selfbranding* (Manpower, 2009). Están muy capacitados y son estables en su trabajo, cuidándolo. Esta generación les enseña a los más jóvenes. Como aspectos negativos, les cuesta adaptarse, y mantienen fijas sus propias ideas. Generan conflictos, están a la defensiva, y se caracterizan también por ser conformistas y apáticos. Son personas que llevan una vida estable (Manpower, 2009). La visión que tienen del éxito difiere de la de sus progenitores, y se caracterizan por el cinismo y desilusión ante los valores de éstos. Se trata de una generación más escéptica, por lo cual les resulta difícil a los medios de comunicación y marketing llegar a ellos. Lombardía (2008) asegura que es la generación de MTV, Nirvana y Smashing Pumpkins, la generación de las Tortugas Ninjas y la comida basura.

A nivel social, aparece en el año 1981 el SIDA, y es presentada públicamente como una epidemia que abarca dimensiones impredecibles a nivel mundial. Por las características de la enfermedad, se produjo un posicionamiento ideológico muy relevante, que antes no se había asociado con una enfermedad. Las pautas de comportamiento de la siguiente generación, están muy influenciadas por ésta epidemia. El escenario en el que conviven, es de sensación de cambios, y de incertidumbre (Lombardía, 2008).

No son particularmente leales a sus empleadores, por la sencilla razón de que no esperan que éstos lo sean con ellos (Shragay & Tziner, 2011). Según Sánchez (2008), no están dispuestos a asumir los mismos sacrificios que sus padres y los títulos y ascensos no les preocupan tanto, y consideran, en cambio, que el respeto hacia sus superiores debe ser ganado y no merecido de forma automática simplemente por ostentar una u otra posición (Tulgan, 1995).

Asimismo, desplazan la concepción tradicional de plan de carrera (un puesto, una organización) (Burke & Ng, 2006). Howe y Strauss (2007) proyectan que dicha generación dará un mayor impulso de la eficiencia e innovación que cualquier otra generación.

La Generación Y, es también conocida como la generación net, por la influencia que tuvieron las tecnologías sobre ella. La llaman “Generación del Milenio”, “Generación 2001” por ser la generación del siglo XXI (Lombardía et al, 2008); y “Generación Einstein” por

tener un acceso ilimitado a toda la información (Cristiani, 2010). Son producto de una sociedad de constante negociación y flexibilización en cuanto a pautas, ya que las formas de trabajo han cambiado, y estos jóvenes crecieron en un entorno que, en definitiva, se fue inventando para adaptarse a ellos y no imponérselo; ya desde el jardín de infantes, se crea el período de adaptación, para adecuarlos a las pautas institucionales, y de esa forma reducir el desgarramiento de la socialización (Iaies & Ruibal, 2014).

Se diferencia de las anteriores por su forma de pensar, actuar, y procesar, que evidentemente hace que demanden distintas formas de vida a generaciones anteriores (Davila, 2006); y, por lo tanto, tienen una visión y una percepción del trabajo también diferentes a las generaciones anteriores (Manpower, 2009). Este grupo, tiene una concepción del trabajo que ubica la subsistencia y la realización y el desarrollo personal como significados prioritarios (Cebey & Ferrari, 2012). Conviven con la interactividad que caracteriza a la red, lo cual hace que descubran por ellos mismos las múltiples versiones que hay de una misma cuestión en internet.

Los principios que los caracterizan son la colaboración, personalización, entretenimiento, libertad, innovación, integridad, cuestionamiento y velocidad, que repercutirán en sus valores, actitudes y comportamientos. Se trata de una generación de personas con ideas y estrategias nuevas, cargadas de energía, actualizadas en lo que a tecnología respecta.

Como aspecto negativo, se los caracteriza por su inmadurez e inestabilidad. Además de ser considerados conflictivos y problemáticos, faltos de compromisos y rebeldes a la hora de cumplir con las reglas. En cuanto a su perspectiva del trabajo, no aspiran a una estabilidad en su trabajo. Son personas decididas, que demuestran cortesía frente a la autoridad. El colectivismo es el medio por el cual toman el liderazgo, con un espíritu cargado de inclusión (Manpower, 2009). *“Las cosas están cambiando y las nuevas generaciones ya no sólo valoran un buen sueldo: quieren además tiempo libre para realizarse como personas en el más amplio sentido de la palabra”* (Climent, 2006, como se cita en Martín-Quirós et al, 2009, p.198).

Es destacable la importancia que tiene la flexibilidad laboral y la conciliación para ésta generación. Sus expectativas laborales están dirigidas a tener libertad en cuanto a la toma de decisiones, oportunidades para aprender y desarrollarse, comunicarse abiertamente, y que se respete la forma de vida que llevan. Tienen claro lo que quieren, no reivindicándolo, sino que a partir de sus decisiones lo llevan a cabo. Sin pedir permiso, actúan directamente. Son

decididos, por su gran formación. No son estrictamente respetuosos. Se caracterizan muchas veces contradictoriamente, diciendo que son individualistas, reivindicativos, que no se comprometen, que les interesan y se comprometen más con temas sociales, y que no aprecian el esfuerzo.

Evidentemente, ésta generación tiene otras motivaciones y estímulos, diferentes a los que respondían las otras. Se trata de una generación caracterizada por la diversidad, con un alto nivel de formación e inmune a los cambios que se presentan (Lombardía et al, 2008). Es una generación abierta al conocimiento, dispuesta a aprender. El problema no se presenta cuando no saben hacer algo –no les amilanan las dificultades–, sino que algo sea muy repetitivo, fácil o monótono. Quieren retos que pongan a prueba sus capacidades y de este modo desarrollen sus competencias. Buscan desafíos que los lleven a investigar información *online*, a consultar con sus colegas o a preguntar en *Twitter* (Las Heras & Destéfano, 2013).

- ✓ Son muy exigentes ante su entorno laboral y están dispuestos a abandonar aquella empresa para la que trabajan si no sienten satisfacción en la misma (Lowe, Levitt & Wilson, 2008).
- ✓ Stein y Pin (2009) señalan que su alto nivel de formación les ha permitido ser más decididos, su relación con la jerarquía deja de ser de amor-odio como lo fuera en generaciones previas para adoptar una actitud ‘cortés’.
- ✓ Hatum (2011) señala que los componentes de la generación Y se caracterizan por su capacidad de *multitasking*, lo que les permite estar realizando numerosas actividades y manipulando múltiples fuentes de estimulación de manera simultánea
- ✓ Ponen un mayor énfasis sobre las necesidades de pertenencia, autoestima y autorrealización (Quintanilla, 2003).
- ✓ ‘¿A qué hora se sale?’ y ‘¿Cuántos días de vacaciones tenemos?’ son las primeras preguntas que realizan los jóvenes de esta generación (Jericó, 2008).
- ✓ El trabajo debe otorgarles la oportunidad de hacer amistades, aprender nuevas destrezas y conectar con un propósito u objetivo, al que otorgan una importancia vital, ya que, tal y como señalan Meister y Willyerd (2010), nos encontramos ante la generación con mayor conciencia social desde los años sesenta. Y los miembros de la generación Y quieren que su trabajo refleje estos intereses éticos (Hatum, 2011).

Meister y Willyerd (2010) analizan de forma esquemática cinco factores que desean alcanzar los millennials en tres ámbitos: qué necesitan de su jefe, de su compañía y qué quieren aprender, como se observa en la Figura 2.

Figura 2. “Qué quieren los integrantes de la Generación Y” (Meister & Willyerd, 2010)

Qué quieren los integrantes de la generación Y		
En su jefe	En su compañía	Aprender
1. Que me ayude para progresar en mi carrera	1. Que me ayude a desarrollar mis destrezas para el futuro.	1. Habilidades técnicas relacionadas con mi ámbito
2. Que me de feedback directo	2. Que tenga unos valores firmes.	2. Autogestión y productividad personal
3. Que funcione como mentor/coach	3. Que me ofrezca opciones personalizables en los paquetes de retribución.	3. Liderazgo
4. Que me apoye para formarme	4. Que me permita hacer compatible mi trabajo con el resto de mi vida.	4. Conocimiento funcional
5. Que esté cómodo en lo que respecta a horarios flexibles	5. Que me ofrezca un plan de carrera plausible.	5. Estrategias de creatividad e innovación

Davila (2006) señala como crucial la importancia que tiene la enseñanza como mediadora del saber y las TIC –Tecnologías de la Información y Comunicación–. Las dimensiones de la pedagogía y la enseñanza comienzan a cambiar. A lo largo del tiempo el conocimiento se ha adquirido en la escuela y en la Universidad. La educación en tiempos de Internet implica una formación compatible con las nuevas tecnologías, las cuales traen consigo otras formas de aprender, trabajar y producir. A través de la Red, la nueva Generación, piensa, aprende, conoce y se comunica a distancias, construyendo nuevos escenarios de aprendizaje.

## MARCO TEORICO

### Liderazgo

“La relación entre rasgos y éxito como líder es escasa e inconsistentes; y si bien es cierto que se encontraron diferencias entre líderes y no líderes, los resultados solo indican qué tipo de persona es más probable que ocupe una posición de liderazgo, y el que, una vez ocupada esa posición, esa persona actúe de la forma que lo hace, pero no permite conocer qué tipo de persona actuará eficazmente como líder”.

GIL RODRIGUEZ, 2005, p.297

Stogdill (1989) señala que prácticamente hay tantas definiciones de liderazgo como personas han tratado de explicar el concepto, resumiéndolo como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo. Esta definición incluye tres aspectos: primero, el liderazgo deberá incluir a otras personas, los subordinados o seguidores. Por su disposición para aceptar órdenes del líder, los miembros del grupo ayudan a definir el status de él y hacen posible el proceso de liderazgo. Segundo, el liderazgo supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo. Vale la pena entender el concepto de poder como la influencia en el comportamiento de otras personas. Y tercero, el liderazgo es la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder: el formal, que se encuentra institucionalizado y reconocido legalmente, por tanto se denomina también autoridad; y el informal, que surge espontáneamente y, si bien es reconocido, el mismo carece de legalidad formal.

El liderazgo es fundamental en el funcionamiento de las organizaciones. Los líderes son los que logran el éxito organizativo junto a sus seguidores. El análisis del liderazgo y del comportamiento de los líderes en las organizaciones, permite entender cómo son y cómo actúan estas personas que van creando su propio camino hasta alcanzar sus metas.

En el ámbito empresarial, el liderazgo es la influencia ejercida por un líder sobre sus seguidores, mediante la cual se consigue que otros realicen las tareas necesarias para alcanzar la eficiencia colectiva. El éxito organizativo es la manera de medir el liderazgo efectivo (Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin & Hein, 1991).

El logro de los objetivos organizacionales depende de una enorme cantidad de factores, pero la literatura señala que los valores y actitudes de los subordinados (Dose, 1999; Meglino, Ravlin & Adkins, 1989) y las características del líder (Chan & Drasgow, 2001) van a resultar decisivas a la hora de alcanzar resultados extraordinarios (Bass, 1985).

Burns (1978) afirmó que hablar de liderazgo es hablar también de valores. En el caso de los líderes, es vital poder conocer y comprender la orientación de sus valores, pues ello va a guiar sus conductas y actitudes, en definitiva, su estilo de liderazgo dentro de una organización (Sosik, 2005).

A pesar de que existen múltiples y diferentes teorías de liderazgo podemos sostener que hay un acuerdo en que éste es una característica valorada y necesaria en las organizaciones, sobre todo en los cargos superiores en las mismas. Es por esto que, generalmente, se asume el liderazgo como sinónimo de gerencia o autoridad. Kotter rechaza esta postura y propone que la diferencia fundamental consiste en que el liderazgo permite generar cambios y no solo poseer autoridad (Zaleznik, 2004).

El liderazgo se entiende como un proceso continuo de adaptación, en el que los líderes se constituyen en verdaderos facilitadores del cambio, a través de la potenciación de las relaciones e interacciones –muchas de ellas, difusas– que surgen entre los distintos agentes que conforman la organización (Boney, 2003).

La teoría de Bass (1990) distingue tres estilos de liderazgo: el transformacional, el transaccional y el *laissez-faire*. Esta teoría establece que el líder transformacional guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen. En efecto, el líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes. Por su parte, el liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan en base a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas. Ciertamente, el liderazgo transaccional implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores. Finalmente, el estilo *laissez-faire* se caracteriza porque el líder renuncia al control y deja las decisiones para que sean los subordinados quienes las tomen.

Rost (1991) define el liderazgo transformacional como la unión entre los estilos de liderazgo tradicionales con los contemporáneos, haciendo énfasis en la relación entre el líder y sus seguidores.

Bass (1995), propone cinco características básicas del líder transformacional, definidas como carisma (entendido como la capacidad de convencer, entusiasmar o transmitir

confianza), estimulación intelectual (fomentar la inteligencia, la racionalidad, para lograr nuevos enfoques que solucionen antiguos problemas), consideración individual (atender de manera individual a cada seguidor para aconsejarle o formarle), motivación inspiracional (eleva el entusiasmo y el optimismo) y tolerancia psicológica (el uso del sentido del humor a la hora de señalar equivocaciones, eliminar conflictos, o controlar situaciones difíciles).

Gorochotegui (1997), afirma que el liderazgo transformacional se caracteriza por el intercambio que se da entre los líderes, colegas y seguidores, para conocer las necesidades del grupo y lograr así alcanzar las metas propuestas. Cardona (2002), considera que el líder transformacional tiene amplia visión de los objetivos a lograr, motiva a la gente con actitud positiva y flexible, es emprendedor e innovador.

El liderazgo transformacional es una fuente de motivación orientada al desarrollo de los seguidores y de manera indirecta a su desempeño (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Un estilo de liderazgo transformacional apela a las necesidades individuales de los seguidores y les impulsa hacia el crecimiento organizativo dando sentido a su desempeño laboral, dejando en segundo plano las recompensas.

El líder transformacional posee una visión más profunda del liderazgo. El carisma, la inspiración que produce en sus seguidores, sus métodos de motivación, impulsan a sus seguidores al optimismo, hacia una visión de éxito ante situaciones críticas, facilitando la adaptación y la aceptación de cambios significativos en la organización (Yuki, 2002).

Bass y Avolio (1990) establecieron cuatro dimensiones del liderazgo transformacional y tres tipos de capacidades, que se describen brevemente a continuación:

- \* La primera dimensión es la influencia idealizada atribuida. Los seguidores confían en el líder, lo respetan y lo toman como un referente en el que se identifican y desean imitar. El líder presenta una conducta moral y ética que arraiga estos valores e influye en sus seguidores para su misión y visión.
- \* La segunda dimensión es la influencia idealizada conductual, que consiste en la propuesta de conductas por parte del líder que son las idóneas para sus seguidores, prioriza sus necesidades en detrimento de las suyas propias, asume riesgos con sus seguidores y es coherente con sus actos. Todo ello le permite obtener la aceptación y admiración de sus seguidores, y le facilita orientarlos hacia las metas establecidas, identificándolas con sus seguidores.
- \* La tercera dimensión es la motivación inspiracional, que consiste en la creación de la misión y de la visión de la organización, estableciendo los objetivos y las pautas para

conseguirlos, con la que obtiene un alto nivel de satisfacción y confianza en sus seguidores. La comunicación es primordial, con la que el líder se posiciona como un ejemplo a imitar, inspirando a sus seguidores para lograr la misión.

- \* La última dimensión es la estimulación intelectual, basada en la capacidad del líder para lograr que sus seguidores reflexionen sobre sus métodos de resolución de problemas y en cómo mejorar su desempeño. El líder tiene en cuenta las ideas y aportaciones de sus seguidores para considerar la naturaleza de los problemas y para solventarlos, con predisposición a adoptar nuevas formas para ello.

En cuanto a las tres capacidades, son la capacidad interpersonal, emocional y técnica. La capacidad interpersonal hace referencia a las relaciones satisfactorias entre el líder y sus seguidores. La capacidad emocional es el optimismo con el que sus seguidores afrontan desafíos difíciles, y la capacidad técnica es el aprendizaje de nuevos conocimientos para el desempeño.

Cuando el líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar, quiere decir que tiene carisma. Esta característica lo reviste de un alto poder simbólico, presentándose como un modelo. Se distingue de los demás líderes por su inusual personalidad y sus capacidades únicas. Según Bernal (2000), el carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto, demostrando autoconfianza, generando lealtad y compromiso, comportándose de forma honesta y coherente, para ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en sus seguidores. Es por ello que el carisma es una herramienta básica en los y las líderes educativos que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y la seguridad, al igual que adquieren una identificación individual de sus seguidores.

Por otra parte, el liderazgo transaccional es la capacidad del líder para motivar o guiar a sus seguidores para alcanzar los objetivos a través de unas instrucciones y unas tareas determinadas previamente (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Este modelo está caracterizado por dos factores. El primero, el líder crea una recompensa contingente a los rendimientos obtenidos, es decir, otorgará una recompensa a sus seguidores si cumplen con las tareas, realizan los esfuerzos esperados y alcanzan las metas que se hayan delimitado. El segundo, la administración por excepción, es decir, el líder permitirá los procesos de trabajo antiguos siempre que se alcancen los objetivos. En otras palabras, el liderazgo

transformacional no está enfocado en la supervisión y el control de las tareas de los seguidores.

El liderazgo transaccional se inicia con la incorporación de los seguidores a su puesto de trabajo, en el que se negocia el contrato, se establece su remuneración, su beneficio, y la asunción de la autoridad del líder. Tras este momento, el seguidor es completamente responsable de su éxito o fracaso. Pawar y Eastman (1997) afirman que el liderazgo transaccional se ejerce en las organizaciones actuales, con el objeto de satisfacer las necesidades básicas de los seguidores y de aplicar correctivos en caso de que sea necesario. Este liderazgo ayuda a afianzar la estructura y la cultura organizativa.

Los líderes transaccionales pueden obtener un gran desempeño de sus seguidores considerando con ellos la estructura, la estrategia, los correctivos y las recompensas a otorgar por el cumplimiento de los objetivos. Aun así, Lowe y Galen (1996), advierten que esta metodología no se puede extender a cualquier ámbito organizativo en el que exista una relación líder-seguidor. De ahí viene la principal limitación de este estilo de liderazgo: es de carácter reduccionista, no tiene en consideración las emociones ni los elementos sociales, que son indispensables en las conductas de las personas.

El líder transaccional planea y genera las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado. Para ello, un estilo instruccional y directivo puede ser más funcional. Así mismo, desde los paradigmas tradicionales, premiar los comportamientos esperados es usual cuando el cambio está orientado hacia la búsqueda de la eficiencia mediante la reducción máxima del riesgo, lo cual se refuerza a través del reconocimiento a las personas cuando se logran las metas pre establecidas por el líder, características fundamental de este tipo de liderazgo (Bass, 1985), pues la dinámica de la relación líder-seguidor dentro del liderazgo transaccional implica un intercambio explícito o una negociación implícita entre unos y otros (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997).

Pawar y Eastman (1997) proponen que el liderazgo transaccional opera dentro de los sistemas y cultura existentes, tendiendo a satisfacer las necesidades corrientes de los seguidores, poniendo atención en las desviaciones y tomando las acciones correctivas. En efecto, el liderazgo transaccional fortalece la estructura, la estrategia y la cultura existente en la organización.

Camps, Pérez y Martínez (2010) definen el liderazgo transaccional como el intercambio del líder con sus subordinados, donde éstos reciben un valor a cambio del trabajo que realizan. Asimismo, Silva (2010), menciona que es la relación costo-beneficio, en donde

el líder ofrece incentivos a cambio de lealtad y esfuerzo en el trabajo animando e implicando a sus subordinados con el fin de conseguir el desempeño requerido. Y por último, Castro y Martina (2003), mencionan que es un intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

Mientras que el líder transaccional señala la importancia de la cultura organizativa para fomentar los procesos de innovación resultantes de un cambio continuo, el líder transformacional modifica esa cultura a través del compromiso, la implicación, la inspiración y la motivación para lograr la innovación individual de sus seguidores (Jaskyte, 2004).

Por último, para Martínez (2004), el líder *laissez-faire* o liberal es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo, y que otorga total libertad a sus miembros. Según Ayoub (2010), este líder está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad, dejando a la organización en manos de los subordinados y, como consecuencia, se obtienen organizaciones menos efectivas.

Entre las características de un liderazgo liberal, según Smith (2001), la autoridad está delegada en los subalternos para tomar decisiones, esperando que éstos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control, siendo de poca ayuda para los seguidores. Con esto se deduce que el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz de llevar a cabo todo enfoque con la finalidad de que dicho resultado sea satisfactorio. Por otro lado, también, se menciona que dicho liderazgo en épocas de la revolución industrial fue considerado como una mano invisible que guiaba a la economía capitalista en beneficio de toda la sociedad.

Chiavenato (2005) lo describe como un estilo de libertad total en la toma de decisiones grupales o individuales con participación, dejando toda decisión a cargo del grupo y sin control alguno durante el procedimiento de las actividades.

El liderazgo *laissez-faire* describe a líderes que muestran poca preocupación, tanto por el grupo o por la tarea encomendada, y procuran no involucrarse en el trabajo del grupo, constantemente están evadiendo la responsabilidad del resultado obtenido, confieren libertad absoluta para que el grupo trabaje según sus criterios y tomen las decisiones correspondientes (Badford & Lippitt, 2005). Este líder proporciona información sólo cuando lo solicitan y confiere poder para que el grupo se organice de acuerdo con la iniciativa del grupo.

## Gestión del Conocimiento

“Asistimos a un proceso de reconversión económico-político de orden mundial que ha significado profundas transformaciones en las formas de producción. Este proceso ha significado la aparición de un gran mercado mundial altamente dinámico y competitivo, que es la expresión visible del carácter planetario del capitalismo. Este carácter planetario es el resultado de una mutación del capitalismo que se visualiza en la evolución de los sistemas de producción, en su expresión económica y en una extensa reconversión subjetiva, en su expresión social”.

WITTKE, 2007, p. 30

Senge (1990) definió las organizaciones de aprendizaje como lugares donde las personas expanden continuamente su capacidad de crear los resultados que realmente desean, donde se alimentan patrones de pensamientos nuevos y expansivos, donde se da libertad a las aspiraciones colectivas, y donde la gente está continuamente aprendiendo cómo aprender conjuntamente.

Esta es una sociedad donde existe una estrecha relación entre la cultura –creación y manipulación de símbolos – y las fuerzas productivas, donde el conocimiento tiene un valor esencial, donde producir conocimiento es lo que genera valor, *“por primera vez en la historia, la mente humana es una fuerza productiva directa, no sólo un elemento decisivo en el sistema de producción”* (Castells, 1996, p.58). Para Taspcott (1998), es la era de la inteligencia interconectada y el ingenio humano.

La consideración del conocimiento como un recurso estratégico esencial y la habilidad de la empresa para crearlo y aplicarlo como capacidad fundamental de la organización, supone un importante avance en la evolución de la Dirección Estratégica. Podría decirse que el conocimiento reemplaza, hoy en día, al capital como recurso crítico y que la dirección tiene el reto de crear una organización que pueda generar conocimiento y construir procesos para impulsar el espíritu empresarial, para integrar y apalancar los recursos más importantes; los conocimientos y capacidades de la empresa. La empresa se convierte, de este modo, en una comunidad especializada en la creación y transmisión interna de conocimiento (Kogut & Zander, 1996).

La gestión del conocimiento es una estrategia empresarial consciente cuyo objetivo consiste, a grandes rasgos, en garantizar que el conocimiento adecuado vaya a las personas apropiadas en el momento oportuno y, además, les ayude a compartir y a utilizar la información de tal modo que la empresa sea capaz de mejorar su acción organizativa (Ordóñez, 1999). Puede ser empleada en distintos tipos de organizaciones y es principalmente exitosa en aquellas en las cuales los diferentes niveles de la empresa tienen un aporte significativo a la firma (Hedlung, 1994).

Los intangibles, el conocimiento y el capital humano son elementos económicos de gran importancia para la creación de valor por las empresas. Si bien siempre han ocupado un lugar destacado en el análisis económico-financiero de las empresas, durante los últimos años concentran la mayor parte de las especulaciones sobre las fuentes de competitividad y beneficios a largo plazo (Salas, 2001).

Gopal y Gagnon (1995), dividen su modelo de Gestión del Conocimiento en tres áreas:

- \* Administración del conocimiento
- \* Administración de información
- \* Administración de aprendizaje

En este modelo se transforma el conocimiento tácito –caracterizado por ser individual e intuitivo; constituido por modelos mentales, creencias, perspectivas que no pueden ser fácilmente articuladas ni compartidas – en explícito, formal y sistemático; por lo tanto, fácil de comunicar y de compartir en un ciclo compuesto por tres etapas:

1. Administración del conocimiento. Constituye un encuentro o descubrimiento del capital intelectual de la organización, con el objetivo de establecer la situación actual del conocimiento (diagnóstico) y de definir la situación deseada.
2. Administración de información. Es la consolidación de la información como base del conocimiento; es decir, se busca establecer la calidad y las características que debe presentar la información para alcanzar la situación definida en la primera etapa.
3. Administración del aprendizaje. Cierra el ciclo de transformación del conocimiento tácito en explícito al establecer propuestas y prototipos de aprendizaje, así como formas para cuantificarlo, de manera que el conocimiento y el aprendizaje organizacional se integren en la cultura de la empresa como valores y motive el

crecimiento y desarrollo de los individuos. Esta etapa genera la mejora continua; crece la espiral de conocimiento para cerrar un ciclo de aprendizaje y dar inicio a otro.

La gestión eficaz del conocimiento facilita la formación global de la empresa, ya que las alternativas desveladas por un empleado pueden ser objeto de difusión y aprovechamiento por el resto del personal. En efecto, el conocimiento organizativo no se trata de una recopilación del conocimiento de cada individuo de la organización. Si bien es cierto que el conocimiento relativo a una materia parte de un individuo concreto, dicho conocimiento a título individual no necesariamente refleja el perteneciente a toda la organización. Cuando el conocimiento individual no queda registrado, no se emplea ni comparte con otros. Así pues, el pleno alcance del conocimiento organizativo de una empresa se manifiesta cuando éste se emplea y combina (Huang & Lee, 2000). No solo es preciso entender y conservar el cúmulo de conocimientos, sino que es necesario gestionarlos, es decir, entender los procesos de producción y de uso de estos activos con el fin de que sean reutilizados y capitalizados por otras personas.

En la nueva economía, la capacidad de las organizaciones para generar valor económico a partir de su conocimiento es un elemento central para generar ventajas competitivas (Gold et al., 2001). En efecto, tal y como lo plantean Alavi y Leidner (2001), la gestión del conocimiento tiene como objetivo fundamental soportar la creación, transferencia y aplicación del conocimiento en las organizaciones.

A diferencia de los bienes tangibles que a medida que se emplean, se consumen y generan rendimientos decrecientes, el conocimiento, por el contrario, permite obtener rendimientos crecientes a medida que se utiliza. A mayor utilización, más creación de valor, y en consecuencia, se genera un ciclo que se retroalimenta y refuerza las competencias de la organización (Monreal Zia, 2000).

Guthrie (2000) incorpora otro elemento esencial al análisis, indicando que la administración del conocimiento es la administración del capital intelectual controlado por la compañía; y en ese mismo año Martensson (2000) señala que la administración del conocimiento es un nuevo camino para entender la organización y a las organizaciones, es una herramienta para explotar el conocimiento. El aporte de Darroch (2003) al análisis, además de haber desarrollado un instrumento de prueba para evaluar la Gestión del Conocimiento en el ámbito microeconómico empresarial, es que define a este conjunto de prácticas o disciplina

administrativa como el proceso que crea o ubica el conocimiento y administra la disseminación y uso del conocimiento dentro y entre las organizaciones.

Probst, Raub y Romhardt (2001) plantean seis procesos medulares en la gestión del conocimiento, fundamentales para el desarrollo de las organizaciones:

- La identificación selectiva del conocimiento: es un proceso con un alto nivel de transparencia en el que los recursos humanos pueden orientarse en la organización y alcanzar un mayor acceso al entorno del conocimiento interno y externo; además favorece la eficacia de los procesos de aprendizaje organizacional. Este proceso es selectivo, porque la organización identifica sólo los conocimientos que son útiles. La identificación de conocimiento tributa a la definición de los procesos de cambio que se realizan en la base del conocimiento de la organización.
- La adquisición del conocimiento: es el proceso mediante el cual las organizaciones determinan la forma más factible en que se puede adquirir el activo. Este proceso está muy vinculado al de la identificación del conocimiento, debido a que facilita información sobre el activo intangible que no se encuentra en la organización o que existe pero que es necesario desarrollar.
- El desarrollo del conocimiento: es un proceso que se concentra tanto en el perfeccionamiento del conocimiento organizacional como de los recursos humanos para el desarrollo de nuevas habilidades, mejores ideas y procesos más eficaces. Este proceso incluye todas las actividades administrativas. Se orienta al desarrollo de los conocimientos necesarios que la organización no posee o, al menos, no en los niveles deseados, y a crear aquellos que no existen todavía dentro o fuera de ella.
- El compartir y distribuir el conocimiento: es un proceso clave para que toda la organización pueda utilizar el conocimiento que se encuentra dentro o fuera de ella. Es un proceso dirigido a la distribución y transferencia del activo entre individuos, equipos o grupos específico de recursos humanos.
- El proceso de retención del conocimiento: se aplican políticas dirigidas a la conservación del conocimiento en la organización; este proceso se realiza por medio de debates en grupo y el desarrollo del lenguaje colectivo, con el fin de retener el activo de vital importancia para la organización. Sus objetivos son almacenar y actualizar paulatinamente todo el conocimiento que se desea retener por su importancia y relevancia.

- El proceso de utilización del conocimiento: garantiza la utilización del activo útil, luego de su adquisición y/o desarrollo. Es la fase de ejecución, donde el conocimiento se transforma en resultados concretos; además se identifican y eliminan las barreras que frenan su flujo.

Asimismo, los mencionados autores consideran que el aprendizaje organizacional se soporta en los cambios que se realizan en sus bases del conocimiento, la creación de marcos de referencia colectivos y el desarrollo de las aptitudes para actuar y solucionar problemas. Seguidamente, conceptualizan la base del conocimiento de una organización como los activos intelectuales, individuales y colectivos, que ella puede utilizar para realizar sus actividades.

El conocimiento se constituye en el recurso y la habilidad para generarlo, adquirirlo, codificarlo, y reutilizarlo se ha convertido en la competencia sustancial para la obtención de una ventaja competitiva sostenible (Falivenc & Silva, 2003).

La Gestión del Conocimiento surge en el seno del *management* empresarial hace aproximadamente unos 15 años y es mucho más que una práctica en sí misma. Se trata de un verdadero campo interdisciplinario en cuyo núcleo se articulan un gran número de saberes tanto formales como informales procedentes de los más diversos campos, entre ellos la economía, las ciencias de la administración, sistemas informáticos, sociología del conocimiento, sistemas biológicos, teoría de la complejidad, etc. (Gelaf, 2004)

Podemos decir que el *Knowledge Management* es casi unas de las primeras ciencias colaborativas en la cual ha confluído el aporte de cientos de investigadores procedentes de los más diversos campos del conocimiento. Es más, el *Knowledge Management* o Gestión del Conocimiento, desde su inicio mismo, ha sido concebido como una ciencia colaborativa. De hecho, se ha desarrollado a mayor velocidad epistemológica que el resto de las ciencias y le ha tomado apenas unos 10 años conformar no sólo un cuerpo admitido de conocimientos, sino un campo muy vasto de aplicación gracias a la posibilidad que nos ofrecen hoy las tecnologías de la comunicación y la distribución de conocimientos a partir de los entornos de redes disponibles.

El campo que ha impulsado la creación de esta nueva ciencia colaborativa ha sido el de las prácticas empresarias y de negocios, a partir de la necesidad de obtener ventajas comparativas claras en un escenario de negocios no estructurado y en permanente auto-configuración. De modo que a la Gestión del Conocimiento suele hallársela cada vez más en las prácticas organizacionales y ya casi forma parte de léxico habitual. El interés creciente de

estas prácticas organizacionales por administrar y socializar su información en dirección a un uso eficiente de estos recursos fue lo que, en gran medida, determinó la creación de esta ciencia que es la Gestión del Conocimiento (Gelaf, 2004).

En este sentido, el proceso de gestión del conocimiento incluye tres etapas (Pedraja-Rejas et al., 2006), a saber:

1. Crear conocimiento, que implica exploración, combinación y el descubrimiento de conocimiento mediante el hacer. Los individuos al interior de una organización crean nuevos conocimientos mediante conexiones intuitivas de las ideas existentes o a través de la interacción con otros individuos de la organización.
2. Compartir conocimiento, que se produce cuando los individuos al interior de una organización transfieren y comparten el conocimiento. Al compartir ese conocimiento, el mismo se incrementa y se hace más valioso, se producen sinergias que hacen que el total del conocimiento alcanzado sea mayor, cuantitativa y cualitativamente, que la suma de los conocimientos individuales.
3. Aplicar conocimiento, que implica convertir el conocimiento en un resultado valioso para la organización. La aplicación de conocimiento puede conducir a la generación de productos y servicios, pero también a la generación de ideas que llevan a una mejor toma de decisiones estratégicas.

Una propuesta equivalente es presentada por Halawi et al. (2006), quienes avanzan en relacionar la gestión del conocimiento con el diseño de la estrategia competitiva en las firmas y establecen que es necesario indagar la forma en la que la gestión del conocimiento puede impactar en generar ventaja competitiva y cómo puede incidir en el diseño de la estrategia. Previamente, Kim y Maugborne (1993, 1998) habían demostrado que el acto de crear y compartir conocimiento impactaba positivamente no solo en el diseño, sino también en la implementación de la estrategia. Cool (1998) presenta un soporte conceptual profundo basado en la economía del conocimiento para argumentar que los actos de crear y compartir conocimiento son la base esencial de la ventaja competitiva en la actual economía. En la misma dirección de los trabajos anteriores, Janz et al. (2003) y Sabherwal et al. (2005) plantean que la gestión del conocimiento impacta sobre el diseño de la estrategia.

## Grupos Generacionales

“En la vida anímica del individuo, el otro cuenta con total regularidad, como modelo, como objeto, como auxiliar y como enemigo, y por eso, desde el comienzo mismo la psicología individual es simultáneamente psicología social en el sentido más lato, pero enteramente legítimo”.

FREUD, 1921, p.67

Altamirano (2002), define ‘generación’ como una caja de resonancia en la que se puede apreciar cómo distintos miembros en apariencia aislados van absorbiendo las convicciones de su tiempo y encontrándose poco a poco, con el mundo vigente.

Para Ogg y Bonvalet (2006), la generación es un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores. Este concepto enfatiza a la generación en un grupo de edad con sus propias características y vivencias que lo diferencia de los otros grupos de edades. Sin embargo, no solo la edad es importante en esta definición: las experiencias formativas son identificadas como un conjunto de vivencias históricas compartidas, lo que a su vez se enlaza con principios compartidos de visión de la vida, valores comunes y contexto en que se desarrolla una generación determinada.

Cuando se habla de diversidad generacional en las empresas se pueden abarcar varias teorías que permiten entender que al interior de las organizaciones se incluyen al menos cuatro generaciones. Es allí donde se puede observar un conjunto de patrones de comportamiento distinto en los jóvenes actuales en comparación con sus antecesores (Salgado, 2009), los cuales se encuentran abandonando el área de la empresa e incorporándose a la jubilación, mientras que los jóvenes comienzan a vincularse al mundo del trabajo.

Hoy, conviven generaciones con educación, principios y formas de vida muy diferentes, hecho que marca una gran diferencia en relación a etapas anteriores de la historia y crea una serie de conflictos en el caso de que no se gestionen adecuadamente. Es por ello, que la diversidad tiene impacto directo en la creatividad, innovación, eficiencia y sostenibilidad, en un mundo global y en constante transformación. Sólo la diversidad del capital humano permitirá obtener el talento imprescindible para mantener como horizonte de referencia, y meta a alcanzar, la excelencia (López Fresno, 2010).

Kotler y Keller (2012) también presentan una clasificación de grupos generacionales incorporando una más a las mencionadas anteriormente: la Generación silenciosa, los *Baby Boomers*, la Generación X, la Generación Y y la Generación Z.

Generación silenciosa se denomina al grupo que nació entre 1925 y 1945. Los *Baby Boomers* nacieron entre los años 1946 y 1964. Se denominan así porque luego de la Segunda Guerra Mundial y con el regreso de los soldados a sus países se experimentó un periodo de crecimiento de la economía y aumento en el número de los nacimientos en las familias. La generación X corresponde a las personas que nacieron en el periodo 1964-1978. La Generación Y, también llamada del Milenio, corresponde a personas nacidas entre 1979 y 1994. En la década del 80, se dio el terrorismo y la crisis económica hizo que este periodo fuera denominado como la década perdida. Varias familias optaron por ir al extranjero para buscar mejores condiciones de vida. En la década del 90 se establece una economía de orientación al mercado. En esta época, las personas nacieron en un contexto de globalización y desarrollo del internet y redes sociales. Se inició un crecimiento de la economía como no se había visto antes por las generaciones anteriores. La generación Z, o de los nativos digitales, corresponde a personas que nacieron a partir del año 1995. Los miembros de esta generación han nacido con el internet y el uso de las tecnologías de la información. Son multitareas, poco pacientes, trabajan en grupo y han revalorizado la actividad empresarial.

Con lo expuesto anteriormente, se seleccionó trabajar con esta última división generacional de Kotler y Keller, no solo por ser una de las más actuales (2012), sino que además logra articular todas las generaciones que se encuentran vigentes en el mercado laboral, incorporando la Generación Z a sus textos.

## METODOLOGÍA

### Objetivo General

Explorar el rol de líderes pertenecientes a diversos grupos generacionales (Generación Y o *Millenials*, Generación X y *Baby Boomers*) como gestores del conocimiento organizacional.

### Objetivos Específicos

- Explorar los estilos de liderazgo que rigen hoy en las organizaciones frente a los grupos generacionales que conviven en el mercado laboral.
- Indagar en líderes de diversas generaciones su rol en la gestión del conocimiento en sus colaboradores.
- Explorar y delimitar las diversidades generacionales más proclives al logro en el aprendizaje de los colaboradores dentro de la organización.

### Supuestos

Teniendo en cuenta la temática que abordará el presente estudio se parte de los siguientes supuestos:

- 1) Se aduce que la Generación Y y Z poseen la necesidad de contar con un aprendizaje continuo y una versatilidad en sus formas de trabajar.
- 2) Se aduce que los líderes deberán ser modelos de transformación de sus colaboradores.
- 3) Es posible generar un verdadero entendimiento entre las distintas generaciones si se encuentran las herramientas pertinentes para lograrlo.

### Tipo de estudio

El tipo de estudio de esta investigación fue descriptivo, comparativo y transversal con un abordaje cualitativo.

### Población y Muestra

La población estuvo compuesta por trabajadores hombre/mujer que se desempeñen en organizaciones públicas o privadas con gente a su cargo, con más de 6 meses de antigüedad en puestos de conducción. La muestra fue no probabilística e intencional.

El tamaño muestral fue de diez (10) líderes de diverso marco generacional.

Del total de la muestra, 7 trabajadores pertenecen a la Generación Y cuyas edades son: 31, 32, 34, 35, 36, 37; 1 a la Generación X de 45 años; y 2 son *Baby Boomers* de 57 y 63 años.

En cuanto a los trabajadores entrevistados representantes de la Generación Y, 4 son mujeres y 3 son hombres. El trabajador de la Generación X es hombre. Los trabajadores pertenecientes al grupo de los *Baby Boomers* son 1 hombre y 1 mujer.

El 100% se encontraba dentro de la relación laboral al momento del encuentro.

### **Unidad de análisis**

Líderes pertenecientes a los grupos generacionales Y, X o *Baby Boomers*, con personal a cargo y una antigüedad de 6 (seis) meses en la gestión de recursos.

### **Criterios de inclusión o exclusión**

Los criterios de inclusión son que sean trabajadores con personal a cargo con una antigüedad superior a 6 meses, y perteneciente a algunos de los grupos generacionales que aquí analizaremos (Generación Y, Generación X, *Baby Boomers*).

Los criterios de exclusión es que el trabajador no tenga gente a cargo, o pertenezca a la Generación Z o la Generación Silenciosa.

### **Técnicas e instrumentos cualitativos**

Para la presente tesis se implementaron entrevistas estructuradas, donde el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta. El instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden (Grinnell & Unrau, 2007).

Según Taylor y Bogdan (citados por Lucca & Berrios, 2003) se supone que se formula la misma pregunta a los participantes para entonces comparar la información obtenida; eso permite que las respuestas a esas preguntas se puedan clasificar y analizar con más facilidad.

Para la obtención de los datos se desarrolló un cuestionario (ver Anexo) a los fines de indagar en líderes de diversas generaciones, su rol en la gestión del conocimiento y su impacto al logro en el aprendizaje de los colaboradores dentro de la organización.

Centrados en los tópicos del liderazgo y la gestión del conocimiento se investigó acerca de su forma de liderar equipos de trabajo, y cómo se produce el aprendizaje en los mismos, mediante preguntas disparadoras que indagaron la autonomía, las relaciones sociales,

los estilos de liderazgo, las situaciones de éxito en la conducción de equipos, el feedback a empleados, la transmisión de conocimiento, capacitaciones, y áreas de aprendizaje de los colaboradores, entre otros.

### **Cuestionario de datos socio-demográficos y socio-laborales**

Se implementó un cuestionario complementario a las dimensiones en estudio, de modo tal de coleccionar datos sociodemográficos y socio-laborales de los participantes, que incorporó los siguientes ítems: Edad, Sexo, Estado civil, Nacionalidad, Nivel de estudios, Profesión, Lugar de trabajo, Tamaño de la organización, Posición, Antigüedad, Horas de trabajo y Cantidad de personas a cargo.

### **Procedimientos y tratamiento de los datos cualitativos**

Se implementaron 10 entrevistas estructuradas a trabajadores cuyo ámbito de desempeño es el público o el privado, con al menos 6 (seis) meses de antigüedad en el manejo del personal. Todos poseían personal a cargo al momento de la entrevista.

De modo tal de aumentar la posibilidad de comparación entre los distintos entrevistados y previo contacto telefónico con cada uno, donde se explicó el motivo de la solicitud y el sentido de la investigación, se envió el cuestionario en forma digital (vía mail).

Siendo éste un medio tecnológico muy utilizado en los tiempos de hoy, y habiendo el cuestionario sido diseñado para su autoadministración, se procuró así que cada líder pudiera pensar cada una de sus respuestas y al cabo de 10 (diez) días enviarlas a quien suscribe por esa misma vía.

Los aquí encuestados provienen de líderes conocidos en dichas funciones y de recomendaciones efectuadas por los mismos participantes. Se seleccionó esta metodología puesto que permite una invisibilidad total, lo cual maximiza la comodidad de los encuestados y produce respuestas más honestas y resultados más precisos. Las respuestas suelen ser más sinceras. A veces, la presencia de un investigador puede llevar a respuestas menos transparentes y más deseables socialmente.

Asimismo, se puede señalar la rapidez con la que el cuestionario puede ser distribuido a los encuestados, no es necesario efectuar una transcripción ni tampoco se requiere ingresar sus datos en una base que permita su interpretación. Por el contrario, toda la información que se colecta es la manifestada por el entrevistado tras contar con una reflexión suficiente acerca de lo que se le consulta.

Por todos esos motivos y beneficios es que se ha seleccionado esta metodología para llevar adelante la presente investigación.

Los sujetos de la muestra participaron libremente de esta investigación; y, en todos los casos, se trabajó con el consentimiento informado de los participantes como práctica ética de la investigación cualitativa (Shaw, 2008).

Las entrevistas son anónimas y confidenciales. Ninguno se negó a responderlas, aunque sí se han encontrado preguntas que han preferido evadir.

El texto del consentimiento informado aclara los fines para los cuales se realiza esta investigación; y que tienen el derecho de formular todas las preguntas que consideren necesarias para aclarar sus dudas o inquietudes durante la misma, motivo por el cual se les provee una dirección de correo electrónico por medio de la cual contactarse posteriormente frente alguna eventual duda o sugerencia.

### **Análisis de los datos cualitativos**

Como se ha señalado, los participantes firman un consentimiento de participación en el cuestionario a los fines de la investigación que se plantea en la presente tesis, dejando constancia que se preserva la confidencialidad de los datos de todas las personas involucradas.

Puesto que se trata de un estudio comparativo entre grupos generacionales y que los entrevistados ejercen roles de liderazgo, para el análisis se parte del supuesto de que existen generaciones más propensas a propiciar el conocimiento generativo.

El análisis de contenido se lleva a cabo por medio de la codificación, proceso por el cual las características del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permitan su descripción y análisis (Hernández, Cellado & Baptista, 2006). Asimismo, se conserva la literalidad de cada una de sus respuestas.

El análisis de las respuestas de los participantes permitió identificar patrones comunes para los que se intenta proporcionar una información descriptiva de la perspectiva que cada sujeto tenía ante las cuestiones planteadas (Fellows & Liu, 2008). Estos patrones conformaron distintas categorías que facilitaron agrupar las citas en constructos de análisis concretos (Charmaz, 2006).

Además, el análisis se complementa con las siguientes categorías teóricas predefinidas:

- Liderazgo Transformacional, Transaccional o *Laissez-Faire*: concepción; expresión; prácticas; características positivas y/o negativas;

- Gestión y transmisión del conocimiento: concepción; modalidad; presencia/ausencia de prácticas de aprendizaje; rasgos distintivos.

## LÍDERES GESTORES DEL CONOCIMIENTO

En términos del análisis cualitativo, las significaciones que se analizan a continuación provienen de los dichos de los líderes entrevistados. Los extractos surgen de las respuestas proporcionadas de manera libre por los participantes.

Los enfoques tenidos en cuenta para el análisis fueron dos. Por un lado, en lo que respecta al *Liderazgo* y teniendo en cuenta los estilos en los que esta investigación hace hincapié se agrupan las siguientes subcategorías: a) Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual, b) Sistema de Recompensas y c) Evitación de Responsabilidad. Por otro y en materia de *Gestión del Conocimiento*, se agruparon las siguientes subcategorías: a) Creación de Conocimiento, b) Compartir el Conocimiento, y c) Aplicabilidad del Conocimiento.

Si bien en el mercado laboral aún podemos contar con personas pertenecientes a la Generación Silenciosa (de 72 a 92 años) como así también con personas de la Generación Z (nacidos a partir de 1995), se trabaja aquí con las generaciones que se encuentran entre los 71 y 23 años, por ser aquella masa más popular en puestos de liderazgo en actividad hoy (Baby Boomers, Generación X, Generación Y).

## LIDERAZGO

Del análisis del discurso de cada uno de los entrevistados y a modo de simplificar e interpretar la presente información podemos decir que nos encontramos con la siguiente división generacional y su estilo de liderazgo, expresado en porcentajes de acuerdo a la cantidad de trabajadores reflejados en el mismo:

*Tabla 1.* Estilos de liderazgo según generaciones de la muestra (Fernández, 2017).

	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez-Faire	Liderazgo Directivo
Generación Y	70%	30%	--	--
Generación X	100%	--	--	--
<i>Baby Boomers</i>	--	--	--	100%

Para los distintos grupos etarios en análisis, el liderazgo se da alrededor de las siguientes subcategorías, las cuales se alinean a los estilos del liderazgo seleccionados para el marco conceptual de la presente investigación.

### **Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual**

Tal como se manifestó en el Marco Teórico, el Liderazgo Transformacional se caracteriza –entre otras cosas – por la capacidad de generar una influencia en su equipo para obtener mejores resultados, ampliando sus estándares de excelencia, basándose en el desarrollo del personal.

“...a través de proyecto nuevo e intentado siempre darle visibilidad de cada uno. El crecimiento en escala jerárquica en la organización en la que trabajo abarca muchos factores que no dependen siempre de mi gestión. Pero en lo que está a mi alcance, darles feedback, involucrarlos en proyectos y darles visibilidad, hago todo lo posible... Me considero un líder que incentiva la participación del equipo y el crecimiento (en el sentido de buscar siempre iniciativas nuevas) ...” Mujer, 36 años, Jefa de Equipo, Generación Y.

Resulta más sencillo encontrar este tipo de conductas desarrollistas en líderes de la Generación Y, que mediante el establecimiento de desafíos consiguen incrementar los estándares de eficiencia:

“...si se comprende por oportunidad de crecimiento darle al colaborador la chance de que tome un proyecto y lo realice, o simplemente que a partir de sus tareas ordinarias pueda desarrollarlas, generar propuestas o proponer alternativas, la respuesta es sí...” Hombre, 37 años, Gerente, Generación Y.

“Dentro de mis posibilidades, intento generar ámbitos propicios para el desarrollo profesional de los miembros del Equipo...” Mujer, 31 años, Jefa de equipo, Generación Y.

La asignación de nuevos proyectos, la generación de propuestas y la creación de espacios que propicien el desarrollo intelectual son las principales características de los líderes transformacionales. Pero no es exclusivo de esa generación; también se evidencia en el

discurso del trabajador de la Generación X la orientación al desarrollo de todos los empleados a su cargo:

“...es casi una satisfacción que quien trabaje conmigo pueda desarrollarse en su profesión o lo que el sienta deseos en alcanzar sus metas...” Hombre, 45 años, sector público, Jefe de Sector, Generación X.

En todos los extractos se pueden percibir ciertas deficiencias a la hora de pensar en el desarrollo de los empleados, algunas teñidas por factores de estructura organizacional o de remuneración. Ninguna de las respuestas recibidas en los cuestionarios mostró una pura modalidad de liderazgo transformacional. Cuesta identificar la transformación en el conocimiento y motivación basado en el desarrollo intelectual únicamente. El desarrollo suele verse combinado con otras cuestiones organizacionales pero que, en materia de Gestión del Conocimiento y Liderazgo Transformacional, nada tienen que ver:

“Busco identificar cuáles son las habilidades propias de cada una de las personas con las que trabajo para poder potenciarlas. En ciertos casos creo haberlo logrado...” Mujer, 31 años, Jefa de equipo, Generación Y.

“Lo que intento es poner a disposición los espacios y herramientas que da la institución para desarrollarse profesionalmente, alentar que las aprovechen y por sobre todo buscar encausar en cada uno, dentro de nuestra área, el espacio que más cómodo los haga sentir para que puedan potenciar sus capacidades...” Hombre, 37 años, Gerente, Generación Y.

El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo. Ahora bien, donde no se visualiza en el discurso alguna evidencia acerca de componentes enfocados en lo transformacional de los empleados es en la generación de los *Baby Boomers*, los cuales abundan en el mercado laboral, son muy eficientes en todo lo que hacen pero no siempre eficaces. Es decir, la variable de ajuste puede ser el resultado que probablemente no alcancen, porque sus esfuerzos están orientados a lo que saben hacer, repitiendo y especializándose hasta que llega un punto en que aparece algún competidor que descubre la manera de hacerlo mejor.

Por otro lado, el involucramiento y la participación de los colaboradores se relacionan con el mejoramiento de los resultados del negocio y aumentos en las utilidades de las empresas, así como con aumentos en la productividad, calidad y trabajo en equipo:

“Siempre tratamos de trabajar en equipo así que muchas veces las preguntas son los disparadores para pensar en una implementación, como también para que los equipos vayan entrando en tema...” Mujer, 32 años, sector público, Directora, Generación Y.

“Especialmente estamos todos muy cerca, por lo cual tenemos la dinámica de conversar acerca de todos los proyectos en curso. A veces quisiera dividir más los temas, pero en la dinámica de mi equipo, descubrí que es muy motivante el ser parte, de alguna manera, de cada proyecto...” Mujer, 36 años, sector privado, Jefa de Equipo, Generación Y.

“Siempre, trato de incluir a todos en la toma de decisión...” Mujer, 34 años, Consultora, Generación Y.

También se asocia con bajos niveles de rotación voluntaria y ausentismo, pues un lugar que fomenta la creatividad, incentiva la participación y escucha cada una de las voces, ayuda a la presencia física del empleado para el cual quiere ser parte:

“Más de la cuenta. Muchas veces los colaboradores me piden que invite menos a participar y les de las cuestiones digeridas, porque no quieren generar, sino cumplir...” Hombre, 37 años, sector privado, Gerente, Generación Y.

“Cuando la participación no se da espontáneamente, recorro a las preguntas como un modo de instarla...” Mujer, 31 años, sector privado, Jefa de Equipo, Generación Y.

No siempre es fácil hacer parte a un otro. Los dos entrevistados cuya cita precede poseen personas a su cargo con una edad promedio de 45 años. Es decir, que la diferencia de edad entre unos y otros también dificultarían el poder entender cuáles son las expectativas de los colaboradores.

Si bien existen temas críticos e incluso confidenciales a los que sólo ciertas posiciones clave pueden tener acceso, es importante involucrar a los colaboradores en decisiones que impactan de manera directa en su trabajo en el día a día. Este es un tema central dentro de las

organizaciones pues usualmente causa mucha inconformidad y frustración en los colaboradores cuando no se les toma en cuenta.

Involucrar a los colaboradores sería una estrategia efectiva para asegurar una mejora continua en los procesos internos de trabajo:

“Siempre, entiendo que yo también estoy aprendiendo y los que están más específicamente en los temas siempre pueden dar su opinión e ideas al respecto...” Hombre, 35 años, sector público, Coordinador, Generación Y.

“Siempre invito a la participación, creo que desde el disenso y el intercambio de ideas puede gestarse grandes proyectos...” Hombre, 45 años, sector público, Jefe de Sector, Generación X.

Cuando los líderes de las organizaciones involucran a los colaboradores antes de implementar alguna solución o cambio, tomando en cuenta su *input*, puede tomarse una decisión más acertada, disminuyendo incluso la resistencia al cambio. Esto se debe al hecho de ser los propios colaboradores quienes generalmente tienen un mayor conocimiento de los procesos operativos, son ellos quienes los viven en el día a día y pueden ser dueños de ideas innovadoras, creativas y efectivas para asegurar un mejoramiento en la organización.

Involucrar al personal en las decisiones que afectan su trabajo o ambiente laboral es muy importante para generar compromiso y sentido de pertenencia. Cuando se les invita a participar y pueden ver materializadas sus iniciativas, la motivación crece, la innovación se ejercita y la participación se da.

Asimismo, se vislumbra una dificultad en todas las generaciones en lo que respecta al análisis de seguimiento y *feedback*. Pareciera que el *feedback* no forma parte de los objetivos organizacionales, cuando en verdad es en esos procesos donde se puede alinear las tareas de los empleados con los objetivos organizacionales para arribar a mejores resultados.

Desde la teoría y el discurso queda clara su importancia. Pero desde la práctica no se lograría obtener la devolución de rendimiento de los empleados:

“No siempre podemos dar feedback en tiempo y forma. Si tuviera que establecer un porcentaje de cuanta retroalimentación se logra con el equipo diría que casi en un 80%...” Mujer, 32 años, sector público, Directora, Generación Y.

“Trato de hacerlo siempre...” Hombre, 45 años, sector público, Jefe de Sector, Generación X.

“Converso con ellos, trato de estar de buen humor y positivo... No siempre llego a darles retroalimentación a tiempo, a veces demasiado tarde...” Hombre, 63 años, sector privado, CEO, Baby Boomer.

En síntesis, las Generaciones Y y X son más propensas a pensar en involucrar y participar en los proyectos y tomas de decisiones a sus colaboradores, sea cual sea su puesto; esto pensado desde la construcción de una mejor solución y entendiendo que el proceso de contribución colabora al agregado de valor no solo individual sino organizacional:

“Hemos desarrollado sistemas que permitan eficientizar las tareas y procesos que desarrollan, de manera que aumente la productividad o el rendimiento. Podría afirmar que casi todos han sido llevados al umbral de su desempeño/desarrollo...” Hombre, 37 años, Gerente, Generación Y.

### **Sistema de recompensas**

Otro de los estilos de liderazgo en los que se hace hincapié en esta investigación es el Liderazgo Transaccional, entendido éste como aquellos líderes encargados de motivar mediante beneficios y recompensas a sus trabajadores.

Las empresas toman en cuenta el rendimiento de sus trabajadores, están pendientes de sus logros y sus acciones, por lo que, a manera de incentivos y recompensas, premian a aquellos que han superado las expectativas propuestas por la organización y a manera de castigos, buscan reducir las incidencias en la empresa cuando aquellas no se cumplen.

Dentro de la Generación Y se han hallado respuestas orientadas hacia los aumentos salariales a la hora de pensar en el desarrollo de la gente, pago de horas extras o *bonus*:

“Al no estar desarrollado un plan de carrera, vamos aplicando criterios internos de mejoras para el equipo en cuanto a recategorizaciones que son nuestras mejoras salariales cada año y medio o 2 años, y posibilidades de horas extras, de forma mensual, siempre en función de la tarea y buscando que los trabajadores se sientan compensados por el esfuerzo...” Mujer, 32 años, Directora, Generación Y.

Si bien resulta raro creer que esta generación al momento de preguntar acerca de las oportunidades de crecimiento asocie esto con lo jerárquico o remuneracional, sería una modalidad de liderazgo que existe en la Generación Y:

“...he logrado que gente que ingreso junior pueda obtener más conocimientos para subir de categoría...” Mujer, 34 años, Consultora, Generación Y.

El salario es un factor clave para muchos. Pero un mejor salario puede que motive a la persona sólo por un determinado tiempo. En muchos casos, rápidamente se vuelve un elemento más de su vida y no hace que trabaje más o que se sienta motivada con su quehacer. También es importante que la organización despliegue oportunidades para que las personas aprendan y se especialicen, y poder sostener así con mayor fuerza la motivación del colaborador en su labor diaria:

“...esto es difícil en el contexto del volumen de tareas que manejamos y porque estamos en una organización que culturalmente ha quedado anquilosada en los conceptos de capacitación...” Mujer, 32 años, Directora, Generación Y.

Algunas organizaciones tienen más instalado a nivel cultural que el crecimiento y la motivación de las personas se encuentran sujetas a factores relacionados con lo económico. Si bien las entrevistadas reconocen que se trata de un “mal” organizacional tampoco serían parte de un cambio de mentalidad. Es por ello que los líderes transformadores incorporan en su modalidad de crecimiento la innovación y la creatividad para la generación de nuevas ideas y formas de trabajo.

“Si no se puede cumplir el objetivo del proyecto me enojo; lo manifiesto analizando los motivos y tratando de evaluar cuál sería la forma de solucionarlo...” Mujer, 34 años, Consultora, Generación Y.

Como se observa en el párrafo que antecede, no hay participación ni espacio de involucramiento para los procesos de mejora interna. La solución es del jefe y no de todos. No hay construcción conjunta sino más bien una corrección de errores de otros.

En las respuestas a los cuestionarios no se expresan mecanismos de castigos, puesto que los límites no implican necesariamente castigos. El arte de poner límites sin amenazas ni puniciones, libera a quien los establece y orienta a quien los recibe, permitiendo que el vínculo crezca desde la confianza y el respeto mutuo.

Hoy las organizaciones, más que redes de procesos, son redes de conversaciones entretejidas por la confianza. Ésta, a diferencia del mando y el control, reduce el miedo, la vulnerabilidad y la incertidumbre en las relaciones con los otros. De acuerdo con Echeverría (2000), en el nuevo modelo organizacional la confianza en lugar del miedo se convierte en la emocionalidad que regula las interacciones entre las personas.

### **Evitación de responsabilidad**

Del análisis de las entrevistas llevadas a cabo no se infiere la presencia de estilos de liderazgo *Laissez-Faire*, donde se dé una renuncia total por parte del líder al control. No obstante, sí se ha encontrado en los participantes de la Generación *Baby Boomers* un estilo de liderazgo directivo. Los otros grupos generacionales tampoco han presentado signos de *Laissez-Faire*.

El liderazgo directivo se ejerce cuando existe una influencia diferencial, desarrollada a través de una relación interpersonal de crecimiento mutuo, que se resuelve a través de un poder cualificado, íntimamente unido al grupo y no exclusivamente posicional. El respaldo moral a su propuesta quedará asociado a su trayectoria profesional y personal previa, así como con los compromisos que se asumen institucionalmente desde la visión que se plantea sobre el futuro deseable para la organización y las estrategias que pretende promover (Álvarez Arregui, 2002).

Bajo este enfoque parece posible establecer prioridades que faciliten la generación de compromisos para aglutinar esfuerzos en torno a metas, orientadas por valores donde se procure la satisfacción y el crecimiento personal, académico y profesional. La implicación será más amplia si junto a la propuesta se concretan objetivos, se definen procesos, se delega liderazgo, se escuchan otras visiones, se incorporan sugerencias, se cubren necesidades y se atienden las demandas fundamentadas de la comunidad educativa.

La evaluación del impacto generará conocimiento organizativo que será válido cuando se redistribuya en la organización y se oriente hacia la mejora sobre la base de las

disfunciones detectadas. Esta actitud amplía la confianza en las personas y en los procesos, lo que favorece la comunicación, la extensión del liderazgo y la dinamización de la cultura interna. La incorporación de nuevos ciclos bajo estos supuestos permitirá ir construyendo una visión conjunta que irá asentando una cultura organizativa institucional favorable al aprendizaje continuado, el cambio y la mejora (Álvarez Arregui, 2007).

“Fomento la autogestión, el empowerment, y delegación y me preocupo por como la llevan a cabo... si las cosas salen mal apoyo a la gente ante los clientes, luego viene una conversación de análisis del porque salió mal...” Hombre, 63 años, sector privado, CEO, Baby Boomer.

Los líderes aquí deben ser los entrenadores del grupo, ya que el buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. Serían los líderes los que tienen un mayor conocimiento y experiencia, por lo tanto esto les permitiría dirigir. Deben tener además una visión de hacia dónde va la organización y comunicar así las metas de la empresa y los esfuerzos que permitirán llegar a ella. El líder de cada equipo de trabajo ejercería una importante influencia para establecer el tono y el ambiente de ese grupo de trabajo de acuerdo con sus principios y prácticas de liderazgo, generando un ambiente de apoyo en el grupo.

“Hago preguntas invitando a la participación de mis empleados...” Hombre, 63 años, sector privado, CEO, Baby Boomer.

Retomando esta última cita, de acuerdo a este representante de los *Baby Boomers* la participación se daría a través de preguntas disparadoras del líder, y no mediante espacios de libre creación e innovación en los equipos de trabajo –como sí se da en los estilos de líderes transformacionales.

“Creo que una de las cosas que aprendí, es que tengo que tomar mi tiempo para transmitir instrucciones. Porque cuando uno lo hace apurado, la otra parte no llega a captar el requerimiento y la importancia del mismo...” Mujer, 57 años, Coordinadora, Baby Boomer.

En esta generación se escuchan más tendencias a la transmisión de objetivos y su cumplimiento, para que el empleado luego ejecute la tarea a desarrollar. Si bien se pueden

armar espacios de encuentro, la participación no está introducida como una mejor modalidad de trabajo e intercambio de conocimiento.

“Trato que participen...” Mujer, 57 años, Coordinadora, Baby Boomer.

Despliegan actividades específicas de cumplimiento de objetivos ya pautados, pero no se visualiza en ninguna de las entrevistas la posibilidad de pensar en un desarrollo, sino más bien en el cumplir con lo definido y nada más.

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para los distintos grupos etarios en análisis, la gestión del conocimiento se da alrededor de las siguientes subcategorías.

### **Creación del Conocimiento**

Como se desarrolló en el Marco Teórico, la creación implica la exploración, combinación y el descubrimiento de conocimiento mediante el hacer, ya sea por conexiones intuitivas de las ideas existentes o a través de la interacción con otros individuos de la organización.

“En las organizaciones en las que se valora más los resultados que las formas, la formación pasará a segundo plano mientras los números cierran, pero esta solución será en detrimento del crecimiento de la propia organización...” Hombre, 37 años, Jefe de Equipo, Generación Y.

Del análisis de las respuestas de los entrevistados, solo uno, perteneciente a la Generación Y, manifestó real interés en la creación del conocimiento en conjunto con el resto de los trabajadores.

“Armo reuniones mensuales para hacer update de temas y paralelamente los acompaño a visitas para trabajar con ellos los diferentes temas...” Hombre, 37 años, Jefe de Equipo, Generación Y.

Por otro lado, el resto de los entrevistados de la Generación Y y la Generación X manifiestan cierta dificultad a la hora de pensar en crear conocimiento sin antes detectar la falla. La capacitación y el desarrollo de la gente se plantean frente al impacto de encontrarse con la ausencia de posibilidad de continuar con sus tareas por falta de información y/o conocimiento, es decir que en líneas generales la Creación del Conocimiento se encuentra más ausente que presente.

“Se capacita al momento de que se van constatando cambios sustanciales que así lo amerita. No hay unas líneas de tiempo que lo indique... los empleados adquieren conocimientos que le sirven de plataforma para otros trabajos. Es decir aprenden sí,

pero no para beneficio de la organización...” Hombre, 45 años, Jefe de Sector, Generación X.

“Las pocas capacitaciones que pudimos hacer son más de cuestiones técnicas de una etapa en la que no participamos, pero que entenderla nos hace mejorar en nuestro trabajo, asique si bien fueron pocas, entiendo que si sirven...” Hombre, 35 años, Coordinador, Generación Y.

Si bien perciben los beneficios de las capacitaciones al personal, no hay visibilidad en el armado de las mismas, más allá de cualquier factor externo, para lograr fomentar de manera constante el desarrollo individual y organizacional y convertirse así en organizaciones altamente competitivas.

“...tenemos una deuda de mayor capacitación para los equipos, pero esto es difícil en el contexto del volumen de tareas que manejamos y porque estamos en una organización que culturalmente ha quedado anquilosada en los conceptos de capacitación...” Mujer, 32 años, Directora, Generación Y.

“Ante demanda del mercado: nuevas normas por ejemplo...” Mujer, 34 años, Consultora, Generación Y.

Como se observa hasta aquí, los líderes de Generación Y manifiestan no encontrarse conformes con las horas de desarrollo de conocimiento de sus empleados; es más, se cuenta con casos de inexistencia en la formación de los empleados.

“...las ganas de que todos mejoremos están, pero muchas veces es difícil llevarlas a cabo. Siempre dependemos de que otro acepte o no lo que planteamos...” Hombre, 35 años, Coordinador, Generación Y.

Desde la perspectiva de este entrevistado, no alcanza con pensar en desarrollar solo lo que se sabe hacer. El desafío estaría en generar los intereses necesarios para potenciar y aumentar los umbrales del conocimiento. Si bien es un buen comienzo, siempre se podría probar un poco más, y se requeriría de una cuota personal del colaborador, quien debería también encontrarse abierto a dicho aprendizaje:

“Esto depende mucho de cada persona. Hay colaboradores de alto rendimiento, que llegan con ese nivel y lo mantienen. También tuve casos de personas que llegaron al equipo con muy bajo rendimiento y creo que pude lograr la mejor versión de ellos (tal vez no el ideal)...” Mujer, 36 años, sector privado, Jefa de Equipo, Generación Y.

Respecto de los *Baby Boomers*, se vislumbraría una orientación propiamente a las tareas y no –o no de modo suficiente –a las personas que las ejecutan.

Desde lo expresado en sus discursos, detectan baja cantidad no solo de capacitaciones técnicas y precisas, sino también de herramientas de desarrollo.

“Son pocas y técnicas. Debería enfocar más al desarrollo personal...” Hombre, 63 años, CEO, Baby Boomer.

“Cuando podemos acceder a ellas siempre sirven...” Mujer, 57 años, Coordinadora, Baby Boomer.

### **Conocimiento Compartido**

En el interior de las organizaciones contamos con demasiado conocimiento, el cual viene sujeto de cuestiones académicas o propiamente vivenciales. ¿Hasta qué punto conviene contar con todo lo mencionado si no es compartido ni transferido a otros? Al compartir conocimiento, el mismo se incrementa y se hace más valioso, se producen sinergias que hacen que el total del conocimiento alcanzado sea mayor, cuantitativa y cualitativamente, que la suma de los conocimientos individuales.

“...de vez en cuando sale alguna reunión que nos sirve para conocer detalles de otras áreas y que nos sirva para mejorar la nuestra...” Hombre, 35 años, Coordinador, Generación Y.

En el resto de las respuestas aquí analizadas no se identifican procesos de conocimiento compartido. El centro se encuentra enfocado en capacitaciones técnicas, no habiéndose podido salir de ese encuadre predeterminado que las organizaciones arman de manera formal.

Sin duda la concepción que se trata en este apartado es propia del liderazgo: si bien es la organización la que debe fomentar estas buenas conductas como modelos de mejora continua, entendido desde los beneficios que se generan a partir de su puesta en marcha, son los líderes quienes deben propiciar encuentros de transferencia interna y externa.

“Si es por ellos [refiriéndose a los colaboradores], en promedio diría que un 15% de la dotación se capacita. Si la pregunta se refiere a mí, hoy la frecuencia es 0 desde la capacitación formal y 100% desde la búsqueda de actualización informal: lectura de medios especializados, asistencia a foros del sector y entrevista con pares...” Hombre, 37 años, sector privado, Gerente, Generación Y.

“...las instancias de capacitación no son tan habituales... La empresa por sí misma, como ente, no es capaz de aprender si sus miembros no lo hacen...” Mujer, 31 años, sector privado, Jefa de Equipo, Generación Y.

La posibilidad de compartir el conocimiento no sería práctica habitual, porque ni siquiera se brindan de manera consistente instancias de aprendizaje. No se manifiesta una fluidez a la hora de pensar en la distribución de conocimiento en la organización –cuesta detectarlo en el discurso de los líderes entrevistados.

Un empleado capacitado trabaja más motivado, aumenta la productividad de la empresa, se siente más seguro de tomar mejores decisiones, logra más fácilmente las metas de la empresa y mejora el clima organizacional.

Al preguntar a los participantes quién es el encargado de gestionar el conocimiento, han respondido: los líderes, el departamento de Recursos Humanos, o la Organización. No plantean la posibilidad de un todo, sino que ubicarían sectores o participantes específicos.

“El que la lidera...” Hombre, 63 años, sector privado, CEO, Baby Boomer.

“En primera instancia, yo, como líder del grupo. Soy el responsable de gestionar el conocimiento. En segunda la oficina de Recursos Humanos...” Hombre, 35 años, sector público, Coordinador, Generación X.

“Todos somos responsables en cierta medida. Por supuesto que los máximos responsables deben apoyar y fomentar los espacios de formación como los mandos medios, pero también cada persona individualmente debe asumir una cuota de compromiso en poner lo mejor de sí para aprender. Las ganas de capacitarse muchas veces no necesitan ser recompensada con dinero, ni brindada por la empresa, las

mismas personas tienen ambiciones personales...” Mujer, 32 años, sector público, Directora, Generación Y.

En estos extractos se observa cómo cada grupo generacional percibe de modo diferente la responsabilidad por el crecimiento de sus empleados. Los *Baby Boomers* la entenderían como una responsabilidad de ellos solos. La Generación X involucra a otro sector, que es Recursos Humanos; y por último la Generación Y además involucra a la persona y su motivación intrínseca para asimilar dicho conocimiento.

No obstante, tal fragmentación, un entrevistado estimaría que el conocimiento se genera entre todos y a partir de este pensamiento es como se construye en conjunto:

“Creo que el individuo tiene que tener, por naturaleza, inquietudes que lo muevan. Si es solo desde la organización, existe la posibilidad de forzar incompatibilidades o generar un recurso capacitado solo para una función...” Hombre, 37 años, sector privado, Gerente, Generación Y.

Es decir, que el rol del líder, para arribar a un aprendizaje compartido que pueda agregarle valor a la persona como así también a la organización, será generar la cultura de la transferencia constante del conocimiento como fuente de crecimiento en todos sus sentidos.

### **Aplicación del Conocimiento**

Si cuesta encontrar rasgos de creación de conocimiento en las generaciones aquí tratadas, es más difícil aún detectar analíticamente este concepto. La aplicación de los conocimientos adquiridos a la práctica sólo se puede producir si se ponen en marcha procesos de transferencia.

Sólo en un caso se han narrado comportamientos ligados a lo que nos encontramos analizando, y dicha respuesta provino de un representante de la Generación Y:

“...hacemos una vez al año a partir de un proceso de mejora continua interno del equipo en el cual tomamos temas y procesos internos que podemos mejorar sin necesidad de hacer intervenir a otras áreas... hay mucha gente que se preocupa por el desarrollo de las personas. Yo particularmente hago que sea uno de los temas a tratar en el feedback...” Hombre, 37 años, Jefe de Equipo, Generación Y.

En este caso, los procesos de mejora continua se tendrían en cuenta para retroalimentar otros procesos que amplían los conocimientos globales de la organización. Poder tener una visión del negocio más extensa colabora a entender la importancia de contar con estas tendencias.

Coincidentemente, frente a la consulta acerca de con cuál generación se siente más cómodo para trabajar este mismo entrevistado respondió lo siguiente:

“Me siento muy cómodo trabajando con diferentes generaciones...” Hombre, 37 años, Jefe de Equipo, Generación Y.

El resto de los participantes de esta misma Generación no han manifestado indicios de contar con estos comportamientos y conductas orientadas a la propagación de conocimientos. Más aún, manifiestan sentirse más cómodos trabajando con grupos generacionales específicos:

“... Con los más grandes (33 años en adelante) porque tiendo a compartir la misma cultura de trabajo; cosa que no me pasa con las nuevas generaciones; las cuales les cuesta más poder tener una metodología de trabajo...” Mujer, 34 años, Consultora, Generación Y.

“...elijo las sub 40...” Hombre, 37 años, Gerente, Generación Y

“...con los de mi misma edad, o camada. Entiendo que vemos el trabajo de la misma manera y tiramos para adelante con ganas de mejorar y aprender. Si la pregunta refiere a la generación que puede liderar hoy, la veo bien, con ganas y empuje, bastante más que los mayores...” Hombre, 35 años, Coordinador, Generación Y

En algunos casos manifiestan la intención de llevar a cabo un proceso como este, pero solo queda en la teoría dificultándoseles la puesta en marcha por cuestiones operativas a la tarea.

“... en nuestra oficina propiamente intentamos buscar alternativas nuevas para determinados procesos, de manera tal que optimicen los tiempos, pero aún no hemos podido implementar ninguna estrategia nueva en los procesos porque nos encontramos procesando un cúmulo de información...” Mujer, 32 años, Directora, Generación Y.

Respecto a la Generación X, tampoco se han percibido acciones de transferencia del conocimiento; y, por ende, tampoco de procesos de aplicación del mismo.

“...los empleados adquieren conocimientos que le sirven de plataforma para otros trabajos. Es decir, aprenden sí, pero no para beneficio de la organización...” Hombre, 45 años, Jefe de Sector, Generación X.

Llamativamente, la selección de un grupo generacional a la hora de pensar en el trabajo opera, para este entrevistado, al interior del propio grupo de pertenencia; subyacería aquí el supuesto de es con los *iguales* con los que se puede coincidir en intereses y estilo de trabajo. A esto Koffsmon (2010) lo ha denominado ‘encapsulamiento generacional’ y representa un obstáculo habitual para la gestión del conocimiento. En el escenario actual de la diversidad generacional podemos observar que los vínculos sociales intergeneracionales se caracterizan por el enfrentamiento y la mutua desvalorización. En los trabajadores habría una tendencia a encapsularse en el propio subgrupo, quizás como un modo de alejar el malestar frente a lo diferente. Las diversas generaciones presentarán un interés desmesurado por imponer sus principios, creencias y valores, generando un tono particular de tensión a las subjetividades implicadas.

“...por cuestiones de edad, tengo mejor relación con los de 40 años, por temas de interés y forma de trabajo...” Hombre, 45 años, Jefe de Sector, Generación X.

Como ya se ha señalado, en los cuestionarios efectuados a los *Baby Boomers*, no se observa el concepto de Gestión del Conocimiento. Por tal motivo, tampoco se evidencia aplicabilidad del mismo.

“...me encuentro frente a la postura que *‘ya lo saben’* o lo que quieren no está alineado al negocio...” Hombre, 63 años, sector privado, CEO, Baby Boomer.

Con respuestas como estas puede inferirse el cambio cultural que las organizaciones deberán aceptar para pensar en crecimiento en cuanto al negocio:

“Los gerentes de las organizaciones están más preocupados por el trabajo diario...”  
Mujer, 57 años, Coordinadora, Baby Boomer.

Al igual que como se ha analizado respecto de las otras generaciones, aquí tampoco existe el concepto de integrar las diversidades generacionales a la hora de pensar en una mejor forma de trabajo. Por el contrario, las diferencias de los grupos etarios más jóvenes serían vividas como resistencias o cuestionamientos a evitar:

“Con los de 40 para arriba. Los más jóvenes tienen más vueltas, les cuesta más aceptar las cosas ya que todo lo cuestionan...” Mujer, 57 años, Coordinadora, Baby Boomer.

Por otro lado, cabe destacar que todas las generaciones han sabido definir el concepto de innovación a lo que la psicología organizacional y del trabajo entiende en términos conceptuales, pero el mismo no logró ligarse a la Gestión del Conocimiento, sino más bien de manera independiente. Cuando en realidad la gestión del conocimiento es un motor importante a la hora de pensar en innovación.

El conocimiento que posee una organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa.

“Generación de ideas. Proposición de propuestas. Presentar alternativas, buscar posibilidades y actualizaciones de procesos, tareas, métodos, conocimientos. Creo que innovar es pensar, por lo tanto cualquier proceso de pensamiento, conlleva repensar, y repensar, dudar, es el pie de la innovación. Pero si no hay inquietud, si no hay duda, no hay innovación...” Hombre, 37 años, Gerente, Generación Y.

La gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información (Davenport & Prusak, 2001).

La construcción de conocimientos permite a la organización comprender sus formas y mecanismos de actuación y entender cómo realiza los procesos de innovación, formación, aprendizaje, investigación y demás acciones relacionadas con el desarrollo de la curva de

aprendizaje; es decir, con la producción de conocimientos se asegura la viabilidad y sostenibilidad de la actividad empresarial.

“Nuevas prácticas y formas de pensar el trabajo, que sean útiles. Tiene que ver con la aplicabilidad y la originalidad...” Mujer, 34 años, Consultora, Generación Y.

“La innovación es una forma de superarse, de desarrollar potencial y de mejorar la satisfacción personal...” Hombre, 65 años, CEO, Baby Boomer.

Como puede observarse, se establecerían claramente los conceptos individuales, pero no se lograría concatenar uno con otro. Existen los conceptos, pero no su aplicabilidad en la práctica.

En síntesis, en el discurso de solo uno de los entrevistados –Generación Y – se evidenció la presencia de gestión del conocimiento. Ello pareciera indicar que no hay una cuestión etaria mediando, sino más bien una ausencia de herramientas de liderazgo para llevar a cabo este proceso.

A esto Koffsmon (2010) sugiere que la alternativa posible para desarrollar el trabajo en equipo es aceptar la dificultad concreta que cada generacional enfrenta en estas circunstancias. Tolerar esta restricción implicaría, por un lado, que las múltiples interpretaciones posibles generen desfasajes y hasta conflictos o enfrentamientos dolorosos entre los trabajadores. Pero, por otro lado, representaría el ejercicio de ciertos valores como el de respeto por las diferencias y la dignidad. Sería aceptar cierta contradicción que surge del mismo orden de lo prescripto, donde se ponen en juego habilidades y capacidades que implican una dimensión transformadora humana.

## REFLEXIONES FINALES

“Así, donde aparezcan los que no son como nosotros o los que hacen peligrar nuestra esencia, se encontrará a la vez un enemigo y un ofensor de nuestros principios”.

FERRARI, 2016, p. 100

A continuación, se expondrán las conclusiones a las cuales se llegó a partir de los objetivos propuestos para esta investigación. A tal fin, se retomará cada uno de ellos de modo tal de señalar sus limitaciones y/o alcances, así como su contribución a la consecución del objetivo general: Explorar el rol de líderes pertenecientes a diversos grupos generacionales (Generación Y o *Millenials*, Generación X y *Baby Boomers*) como gestores del conocimiento organizacional.

Es importante antes de efectuar el análisis final detectar cuáles fueron las limitaciones en esta investigación. Como se constata, no se ha llegado a obtener una muestra uniforme de los entrevistados en cuanto al grupo generacional. Esto pareciera indicar que en el mercado laboral se encuentra con mayor facilidad a líderes entre los 23 y 38 años –edades definidas por Kotler y Keller (2012), es decir, pertenecientes a la Generación Y. Esto, que representaría una tendencia de las empresas actualmente, ha de ser no obstante matizado en esta investigación, dado que la información que aquí se suministra no puede generalizarse ni considerarse como parámetro establecido.

Por dificultades en la accesibilidad de la muestra, tampoco se han podido llevar a cabo entrevistas presenciales con los participantes, en las que pudiera darse mayor grado de profundidad a las respuestas. Esta limitación ha generado otra dificultad más, que más tarde se presentaría frente al análisis de datos y la comparación de los mismos: por el modo de implementación del instrumento destinado a coleccionarlos, las contestaciones –que fueron aportadas por cada uno de los participantes de dicho cuestionario por escrito y sin la presencia de la investigadora –, han resultado ser claras, pero concisas –y, en algunos casos, incluso demasiado acotadas o escuetas.

No obstante lo dicho, pueden señalarse hallazgos relevantes a partir del presente estudio.

Respecto del primer objetivo específico, que consistió en explorar los estilos de liderazgo que rigen hoy en las organizaciones frente a los grupos generacionales que conviven en el mercado laboral surge que del total de los encuestados –10 participantes – el 60% (Generación Y, Generación X) poseen un estilo de liderazgo *transformacional*, un 20% (Generación Y) un liderazgo *transaccional*, y 20% un estilo de liderazgo *directivo* (*Baby Boomers*).

Este último, que no fue un estilo que se había contemplado al inicio de esta investigación, emerge como categoría analítica a partir del análisis de las respuestas. Paralelamente, no se hallaron respuestas que den cuenta del estilo de liderazgo *laissez-faire*.

El segundo supuesto con el que se ha trabajado alegaba que los líderes debieran ser modelos de transformación de sus colaboradores, pero se ha observado que esto no se presenta en todos los casos.

Retomando la variabilidad de los modelos, puede afirmarse que no hay un modelo único ni exclusivo para cada generación. Esto nos permite aseverar que no hay edad asociada para pensar en un estilo de liderazgo, sino que lo construye cada líder de acuerdo a cada modelo y diseño que haya vivenciado y elaborado en su desarrollo como tal.

A lo largo de esta investigación se han planteado diferentes estilos y modelos, unos más orientados en rasgos y otros en conductas. Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin y Hein (1991) ya afirmaban que el éxito organizativo es la manera de medir el liderazgo efectivo. Otros autores aquí desarrollados sostenían que dicho éxito se daría a raíz de los valores y actitudes de los subordinados (Dose, 1999; Meglino, Ravlin & Adkins, 1989) en primer lugar; y en segundo lugar, con las características de los líderes (Chan & Drasgow, 2001), ya así lo había confirmado Bass (1985) años atrás.

Aunque si bien la actitud del subordinado es importante para pensar en llevar a cabo una relación laboral orientada al éxito, es indispensable contar con un buen líder para direccionar esas actitudes, y es a través del liderazgo transformacional donde es posible pensar y sostener la idea de incrementar la capacidad que tienen los miembros de una organización para resolver los problemas de manera individual o colectiva.

Representa la cultura del cambio. Es decir, un buen líder transformador consolidará los valores y actitudes necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales en conjunto y, a través del aprendizaje colectivo, generar conocimiento que agregue valor suficiente a la organización para poder enfrentarse competitivamente con sus adversarios.

Atrás quedó poner el foco solamente en los resultados, ya que en la actualidad se valora más, teniendo en cuenta el impacto en los resultados, fortalecer el vínculo con los individuos. Y es a través del esfuerzo del líder, que al demostrar lealtad, compromiso, honestidad y coherencia por lo que hace, produce satisfacción en sus seguidores. Son ejemplos para los otros y modelos que inspiran. Son seguidos por sus acciones auténticas y comprometidas.

Por otro lado, la confianza dentro de la empresa puede incrementar la productividad, además de generar un entorno más favorable para desarrollar el trabajo y cumplir los objetivos del negocio. Existen formas de gestión empresarial que promueven la confianza, y que, al mismo tiempo, aprovechan los beneficios que ésta genera.

Entre otros aspectos, aumentar y mejorar la comunicación, aprender a delegar, aceptar las críticas constructivas, ser transparente y tener en consideración el capital humano más allá de la relación profesional, son actuaciones que se basan en mayor o menor medida en la confianza, al tiempo que son esenciales para que ésta llegue a proliferar y desarrollarse.

Ahora bien, caso contrario, un líder orientado a los castigos frente a la falta de cumplimiento o retos severos al no llevarse a cabo correctamente una tarea por más que tenga a su cargo a los mejores empleados, éstos no conseguirán posicionarse en el mercado, ni podrán crecer respecto al resto. Esas organizaciones quedan ancladas en el tiempo frente a la falta de innovación y creación por parte de sus colaboradores. Es decir que, si pensamos en liderazgo, y teniendo en cuenta los modelos con los que se ha trabajado en esta investigación, sería el Transformacional el modelo ejemplar. Son participaciones positivas que generan sentido y deseo de pertenencia. Tanto el Transaccional como el Directivo, representando el 40% de los casos estudiados aquí, si bien son estilos que siguen vigentes en las organizaciones, no serían formas de llevar adelante negocios que se encuentran en constante cambio, dado que ellos mismos no estarían preparados para afrontarlos ni para generar la consciencia correspondiente en sus colaboradores.

Por otra parte, y como se ha manifestado con anterioridad, satisfactoriamente no se han presentado casos de Liderazgo *Laissez-Faire* entre los encuestados. Si bien en un primer momento puede que parezca el jefe ideal porque este líder no impone, participa poco y da plena libertad de acción al grupo, a largo plazo la falta de contacto con los empleados puede hacer disminuir la motivación. Muchos colaboradores prefieren y necesitan ese contacto directo con su líder, aunque sea simplemente para pedir una segunda opinión y confirmar si han acertado en la solución a un problema. Este estilo de liderazgo posee como denominador

común la inactividad, la evitación, el bajo grado de involucramiento y su desinterés por los resultados (Ferrari, 2010), razón por la que puede considerarse un aspecto positivo que los participantes no lo ejerzan.

Las personas entrevistadas pertenecen a distintas organizaciones. Esta gama de edades podrían presentarse en una misma organización, o por el contrario, algunas empresas mantienen una estructura más tradicional donde los cargos jerárquicos los ocupan personas con mayor trayectoria, mientras en otros casos existen jóvenes profesionales que a corta edad ya se transforman en líderes.

El cargo es asignado por la organización, el liderazgo se construye. Por eso es tan importante contar con un modelo de liderazgo avalado a nivel cultural por la organización, dado que a partir de allí es donde se puede pensar en el desarrollo de los empleados. La organización, frente a un nombramiento, tiene la responsabilidad de brindar las correspondientes y necesarias herramientas de capacitación para llevar a cabo un buen proceso de inserción del empleado a un puesto de liderazgo, y acompañarlo en su aprendizaje teniendo en cuenta las políticas institucionales.

El marco teórico aquí desarrollado destaca el liderazgo transformacional como modelo referencial, orientado a la persona, mientras que los otros dos estilos, el transaccional y el *laissez-faire*, se encuentran orientados a las tareas y esto mismo no asegura el cumplimiento de objetivos –tal como se expresa en toda la bibliografía que se ha desarrollado en los distintos apartados.

Podría concluirse que, en esta investigación, la edad del líder no asegura un estilo de liderazgo; por el contrario, es la experiencia y la dedicación que la organización le ha brindado en dicha materia.

En relación con el segundo objetivo específico, que consistía en indagar en líderes de diversas generaciones su rol en la gestión del conocimiento en sus colaboradores, puede decirse que la gestión del conocimiento es un tema que ha generado gran interés tanto en las instituciones académicas como en las empresas. Muchos se han dedicado a su estudio, por lo que se encuentra una amplia gama de definiciones que, aunque se diferencian, todas llegan a un análisis similar al considerarla como un proceso sistemático que posibilita la conversión del conocimiento de las personas y equipos en conocimiento colectivo. A partir de ella se permite obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que supone trabajar en equipo, compartir conocimientos, crear nuevos estilos de dirección y compromisos que generen una

nueva cultura en la organización y facilite compartir todos los tipos de conocimientos que conlleven realizar las metas y objetivos de la organización de la forma más eficaz posible.

La Gestión del Conocimiento es un nuevo método que involucra a todos los miembros de la organización, que se sustenta en pilares básicos como la gestión de recursos humanos, la gestión de la información y la utilización de las nuevas tecnologías de información.

Las empresas sólo pueden ser innovadoras y adaptativas si sus empleados tienen motivación de desarrollo profesional (Valle, 1995), y esa es función del líder. Las personas con alta resistencia profesional son capaces de superar los obstáculos de su entorno laboral y de adaptarse a acontecimientos imprevistos (cambios en los procesos de trabajo o en las demandas de los clientes); son capaces de desarrollar nuevos modos de utilizar sus habilidades para enfrentarse con los problemas y los sucesos inesperados.

Respecto de los resultados de la investigación, solo uno de los encuestados pudo, en el desarrollo de sus respuestas, evidenciar acciones que propician la transmisión de conocimiento en pos de un conocimiento colectivo no solo para su equipo sino también para la organización toda, con una visión más macro para la interpretación del negocio y sus necesidades, donde no se visualizan ni jerarquías ni cadenas de mando para el aprendizaje. Pareciera, entonces, difícil pensar en generaciones proclives al logro de los objetivos cuando solo un caso de diez pudo incorporar dichos conocimientos de forma acertada a su forma de trabajo. Ello refutaría al primer supuesto planteado, en el que se alegaba que la Generación Y y Z poseen la necesidad de contar con un aprendizaje continuo y una versatilidad en sus formas de trabajar.

Desde la teoría y los conceptos aquí desarrollados, los entrevistados dan definiciones similares a las conceptualizaciones acerca de lo que entienden por Gestión del Conocimiento, tal como definen Alavi y Leidner (2001) y Gelaf (2004), y lo que esto implica en la organización. Pero difícilmente se ha detectado en el discurso de ellos signos de dicha herramienta para el desarrollo de los empleados que tienen a su cargo. De ello se infiere que pareciera dificultoso el poder ponerlo en práctica, o quizás sea una herramienta no validada a nivel organizacional—¿o, simplemente, que no se confía en lo intangible?

Las herramientas para el crecimiento del colaborador se encuentran más relacionadas con lo salarial o con capacitaciones específicas en aulas educativas. Hasta ahí llega el apalancamiento que los nueve líderes restantes brindan como desarrollo a su personal.

La importancia que han adquirido en los últimos años los activos intangibles en el marco de los procesos de gestión de las empresas, en lo relacionado con el manejo del talento

humano, viene a indicar que el concepto en cuestión va más allá de un término afortunado y pasajero y, por el contrario, representa una categoría que responde a una concepción teórica, donde el conocimiento deviene el eje central en toda gestión exitosa.

La presente concepción representa precisamente la expresión de un cambio de paradigma en lo que concierne al manejo y gestión de la organización. Dicho cambio simboliza el paso de una visión de corte esquemático y simplificador de los procesos de gestión a una visión de complejidad, en la cual el conocimiento representa el eje central, en virtud de una realidad indiscutible e inequívoca: *“Las características básicas de los negocios actuales son el ser múltiples (variados), veloces y complejos”* (Duarte, Jiménez & Ruiz, 2007, p.339).

En cuanto al tercer objetivo específico, consistente en explorar y delimitar las diversidades generacionales más proclives al logro en el aprendizaje de los colaboradores dentro de la organización, puede decirse que liderar tiene que ver con la Gestión del Conocimiento y movilizar la inteligencia y el liderazgo colectivo, asegurando crear un espacio para el desarrollo de la capacidad y la inteligencia de todos los equipos de trabajo, quienes con su compromiso y sus logros podrán entonces impactar en los clientes –tanto internos como externos – y en la sociedad que cada día requiere de nuevos productos y servicios que mejoren su calidad de vida. Estos dos conceptos pretenden dar respuesta a las nuevas demandas de transformación empresarial, para conseguir empresas más competitivas al emplear de manera intensiva las capacidades de las personas y de las tecnologías de la información.

Esta investigación contiene dos hallazgos relevantes. Por un lado, en que no hay generación definida a un estilo de liderazgo. Si bien podría pensarse que los líderes más jóvenes trabajan con otros modelos mentales que incorporan nuevas herramientas de liderazgo del estilo transformacional, los hallazgos indican que se trata de un supuesto que no siempre tiene correlato en la práctica, puesto que se han encontrado casos en los que este modelo no se refleja.

Por otra parte, otro hallazgo destacado fue encontrar un solo caso –representado en la Generación Y – en donde el liderazgo incorpora la gestión del conocimiento. Al respecto, es dable pensar que, si bien conceptualmente la Gestión del Conocimiento es una terminología bien definida –como se ha observado, los participantes pueden conceptualizarla claramente –, las organizaciones parecieran aún no estar preparadas para acompañar estos procesos. Esto

podría deberse a la cultura organizacional propia de cada uno de sus espacios de trabajo de pertenencia, la que podría estar operando como obstáculo para su implementación.

El desafío de las empresas está en saber visualizar cuáles son las necesidades y motivaciones de las distintas generaciones, las que en su mayoría coinciden en mejorar la calidad de vida laboral y personal. Las ganancias se verán tangibles al crear una fuerza de trabajo multi-generacional bien recompensada. Y de esta forma transformar todos los intangibles, cual sea su generación, en un tangible colectivo que beneficie directamente los saberes de las organizaciones, para así soportar la creación, transferencia y aplicación del conocimiento, pero claramente esto tampoco lo hemos percibido, y es aquí donde nuestro tercer supuesto se incumple. La falta de espacios y generación de herramientas en pos de un entendimiento entre líderes y colaboradores dificulta la conformación de vínculos como punta pie inicial para la Gestión del Conocimiento.

Esta investigación aporta a la interpretación de las generaciones y su impacto en el trabajo diario, poder comprender que la diversidad generacional suma al conocimiento colectivo, para convertirlo en un arma poderosa para maximizar el potencial de la compañía. Atesorar el conocimiento ha dejado de ser símbolo de poder.

Uno de los focos estratégicos para el estudio de esta Maestría es la interpretación de las competencias y actitudes claves para la función gerencial, es decir, entender para luego direccionar los comportamientos y conductas de los líderes y optimizar el desarrollo de empresas y organizaciones. Una de estas mejoras viene de la mano de la Gestión del Conocimiento y a través de ella se promueve el desarrollo mediante el aprendizaje colectivo como política de crecimiento organizacional.

La mala gestión del talento humano en una organización podría ser un factor de quiebre y ruptura de una estrategia de negocio. Ser conscientes de su importancia en cuanto al impacto positivo que una real Gestión del Conocimiento puede llevar a cabo es el principio para trabajar en las organizaciones a la hora de pensar en potencialidades del capital humano. Retener el activo, almacenar y actualizar paulatinamente todo el conocimiento es de vital importancia para la organización. Como Senge (1990) menciona, las organizaciones que aprenden son aquellas donde se crea el espacio necesario para que las personas expandan su capacidad y aprendan continuamente a aprender.

Con todo lo expuesto puede decirse que no hay modelo de liderazgo asociado al grupo etario, ni tampoco este último asegura la utilización de herramientas más modernas en el

mercado que velan por la buena gestión del recurso humano y su relación con los éxitos organizacionales. Al contrario, esta indagación debiera servir –con las limitaciones ya señaladas – como elemento de estudio para entender la importancia de los aportes de cada uno cualquiera sea su edad y reflexionar en la importancia de trabajar en la integración como primer factor clave para la Gestión del Conocimiento.

Los líderes son los encargados de facilitar el cambio en la organización y es por tal motivo el título de la presente investigación. Sin embargo, aquí no se ha evidenciado esa capacidad desarrollada a su máximo exponente. La Gestión del Conocimiento permite contar con una organización adaptativa a las circunstancias cambiantes del entorno. Introducir la gestión del conocimiento en la empresa tiene la virtud de transformar poco a poco las estructuras rígidas en elementos más flexibles, capaces de dotar a la empresa de la cintura necesaria para transformar amenazas en oportunidades.

Huang y Lee (2000) ya afirmaban que cuando el conocimiento individual no queda registrado, no se emplea ni comparte con otros. Así pues, el pleno alcance del conocimiento organizativo de una empresa se manifiesta cuando éste se emplea y combina.

¿Facilitadores u obstaculizadores? Facilitadores, no, sin dudas. Obstaculizadores. Al menos, si entendemos esto como la incapacidad de propiciar el conocimiento colectivo.

Los líderes son guías, diseñadores y maestros. Son los responsables de construir una organización donde la gente constantemente expanda sus capacidades para entender la complejidad de la realidad, aclarar la visión personal y empresarial, y mejorar los modelos mentales compartidos. Son, asimismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones críticas a las que se enfrenta. Pero para ello es necesario contar con la posibilidad de brindar la participación correspondiente para que los saberes individuales construyan un saber global.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aktouf, O. (2001). *La Administración entre la Tradición y la Renovación* (3ª ed.) Santiago de Cali, Colombia: GaëtaMorin/Universidad del Valle.
- Alavi, M. & Leidner D. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Altamirano, C. (2002). *Términos Críticos de la Sociología en la Cultura*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Álvarez Arregui, E. (2002). *Acción directiva y cultura escolar: Influencia del liderazgo en el desarrollo institucional de los centros educativos*. Oviedo: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- Álvarez Arregui, E. (2007). Mosaicos culturales para la acción directiva: influencia del liderazgo en los centros educativos. *Bordón*, 59(1), 177-213.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*. Nueva York: Harper-Bédard.
- Ashford B. (1994). Petty tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Ayoub Pérez, J. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Raleigh, NC: Lulu Enterprises, Inc.
- Badford, L. P., & Lippitt, R. (2005). Building a democratic work group. *Management and Philosophy*, 22(3), 142-173.
- Bass B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18(3), 19-31.
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. & Avolio, B. (1990). La Dirección Transformacional en vías de desarrollo: Más allá del Entrenamiento Industrial. *Periódico de Europa*, 14(5), 21-27.
- Bass B. & Avolio B. (1994). *Improving organizational effectiveness: Through transformational leadership*. United States of America: SAGE Publications.

- Bass, B., Avolio, B., Jung, D. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bernal, J.L. (2000). Liderar El Cambio: El Liderazgo Transformacional. En “*Anuario de Educación 2001 del Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza.*” Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- BerthoinAntal, A., Lenhart, U. & Rosenbrock, R. (2001). Barriers to Organizational Learning. En M. Dierkes, A. BerthoinAntal, J. Child & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 854-885). Oxford: Oxford University Press.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). *The new managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Boerner, Ch. S., Macher, J. T. & Teece, D. J. (2001). A review and assessment of organizational learning in economic theories. En M. Dierkes, A. BerthoinAntal, J. Child & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 89-117). Oxford: Oxford University Press.
- Boney, C. (2003). *From the inside out: an appreciative inquiry into leadership, culture and complexity*. Ottawa, Canada: Royal Roads University.
- Britt, T. W., Davison, J., Bliese, P.D., & Castro, C.A. (2004). How leaders can influence the impact that stressors have on soldiers. *Military Medicine*, 169(7), 541-545.
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona, España: Paidós.
- Burke, R., y Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86-94.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. United States of America: Harper Collins.
- Camps, V., Pérez, J., & Martínez, M. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 21(1), 113-132.
- Cardona, P. (2002). *Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano*. Madrid: Díaz de Santos.
- Castells, M. (1996). *La era de la información: economía, Sociedad y Cultura. Volumen I. La Sociedad Red*. Madrid: Alianza Editorial.

- Castoriadis, C. (1997). *El Avance de la Insignificancia*. Buenos Aires: Eudeba.
- Castro, A., & Martina, M. (2003). Concepciones de civiles y militares argentinos sobre el liderazgo. *Boletín de Psicología*, 78, 63-79.
- Cebey, M., & Ferrari, L. E. (2012). Generación Y: la función subjetiva del tiempo de acceso al mundo del trabajo. *Anuario de investigaciones*, 19(1), 17-27.
- Chan, K. Y. & Drasgow, F. (2001). Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 481- 498.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A practical guide through qualitative analysis*. London: Editorial SAGE
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México, DF: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2005). *Teoría general de la administración*. México, DF: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 133-153.
- Clegg, S. R. (2000). Globalizing the intelligent organization. En J. Garrick & C. Rodhes (Eds.), *Research and Knowled at Work. Perspectives, Case-studies and Innovative Strategies* (pp. 77-99). Londres: Routledge.
- Cool, K. (1998). *Commentary on procedural justice, strategic decision making and knowledge economy*. *Strategic Management Journal*, 19, 339-341.
- Cristiani, A. (2010). La generación Einstein. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 13(2), 57-61.
- Czarniawska, B. (2001). Anthropology and organizational learning. En M. Dierkes, A. BerthoinAntal, J. Child & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 118-136). Oxford: Oxford University Press.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of Knowledge Management* (7), 41-54.
- Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración: Un enfoque crítico* (2ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

- Davila, S. (2006). Generación Net: visiones para su Educación. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 1(3) 24-48.
- Debons, T. (1988). *Ciencias de la Información: una visión integrada*. Boston: G. K. Hall
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Dose, J. (1999). The Relationship between Work Values Similarity and Team-member and Leader-member Exchange Relationships. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 3(1), 20-32.
- Drucker, P. (2002). *The Effective Executive*. United States of America: Harper Collins.
- Duarte, T., Jiménez, R. & Ruiz, M. (2007). Contabilidad del Capital Intelectual, *Scientia et Técnica*, XII(35), 339-344.
- Dvir T., Eden D., Avolio B. & Shamir B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica
- Echeverría, R. (2001). *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.
- Eden, D. & Leviatan, U. (1975). Implicit theories as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 736-741.
- Ekvall G. & Ryhammar L. (1997). Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish University College. *Creativity and Innovation Management*, 7(3), 126-130.
- Falvene, G. & Silva, G. (2003). *Formación directiva para la creación de una cultura del conocimiento y de la calidad en las organizaciones públicas*. Buenos Aires: INAP.
- Fellows, R. & Liu, A. (3rd Ed.). (2008). *Research methods for construction*. Oxford: Editorial Wiley Blackwel.
- Ferrari, E. (2010). Nuevas perspectivas para la comprensión del liderazgo desarrolladas en el ámbito de la psicología del trabajo. En Filippi, G. & Zubieta, E. (Eds.). *Psicología y trabajo, una relación posible* (pp.51-69). Buenos Aires: Eudeba.
- Fiedler, F. (1995). *Liderazgo y Administración Efectiva*. 2ª edición. México: Ed. Trillas.

- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
- Freud, S. (1921). *Psicología de las masas y análisis del yo*. En *Obras completas*, Tomo XVIII. Buenos Aires: Amorrortu.
- Fundació Factor Humà (2012). *Diversidad generacional*. Fundació Factor Humà: Unidad de Conocimiento. Recuperado de [http://www.factorhuma.org/attachments\\_secure/article/9888/diversitat\\_generacion\\_al\\_cast.pdf](http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/9888/diversitat_generacion_al_cast.pdf)
- García, O. H. (2009). El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 63-83.
- Gelaf, G. (2004). Gestión del conocimiento. *Instituto Nacional de la Administración Públicaa. Cuaderno 34*, 57-63. Buenos Aires: INAP.
- Gherardi, S. & Nicolini, D. (2001). The sociological foundations of organizational learning. En M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child & I. Nonaka (Eds.). *Handbook of organizational learning and know ledge* (pp. 35-60). Oxford: Oxford University Press.
- Gil Rodríguez, F. (2005). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Gold, A. H., & Arvind Malhotra, A. H. S. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
- Goleman, D., Mckee, A., & Boyatzis, R. (2002). *Liderazgo Primario, Descubriendo el poder de la inteligencia emocional*. Ed. Harvard Business School Press.
- Gopal, C., & Gagnon, J. (1995). Knowledge, information, learning and the IS manager. *Computerworld*, 29(25), 1-5.
- Gorrochotegui, A. (1997). *Manual del Liderazgo para Gerentes y Docentes Universitarios*. Madrid: La Muralla, S.A.
- Grinnell, R.M. & Unrau, Y.A. (2007). *Social work research and evaluation: Foundations of evidence based practice*. New York, NY: Oxford University Press.
- Guthrie, J. (2000). Intellectual capital review: measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 155-176.

- Halawi L., McCarthy R. & Aronson J. (2006). Knowledge management and the competitive strategy of the firm. *Learning Organization*, 13(4), 384-397.
- Hatum, A., (2011). *La generación del milenio: quiénes son y cómo atraerlos y reclutarlos*. Harvard Business Review. América Latina.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic management journal*, 15(2), 73-90.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado C. & Baptista Lucio P. (2006). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill. México.
- Hersey, P. & Blanchard K. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional* (7ª Edición). México: Prentice Hall.
- Hill, M. (2000). *The impact of Information on Society: An examination of its nature, value and usage*. London: Bowker-Saur
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years. *Harvard Business Review*, 85, 41-52.
- Huang, K. T., & Lee, Y. W. (2000). *Calidad de la información y gestión del conocimiento*. España: Aenor Ediciones.
- Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 133-145.
- Iaies, G. y Ruibal, J. (2014). El desafío de entender a la generación "Y". *La Nación*. Recuperado en <http://servicios.lanacion.com.ar/archivo/2014/02/07/cuerpo-principal/025>
- Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture. *Decision sciences*, 34(2), 351-384.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 153-168.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento*. Madrid: FT Prentice Hall.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic management journal*, 323-338.
- Klein K. & House R. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6(2), 183-198.

- Koffsmo, S. (2010). El trabajo en equipo y la diversidad generacional. En Filippi, G. & Zubieta, E. (Eds). *Psicología y trabajo, una relación posible*, Tomo I (pp. 115-133). Buenos Aires: Eudeba.
- Kogut, B. & Zander, U. (1996). *What Firms Do? Coordination, Identify and Learning*. *Organization Science*, 7(5), pp. 502-517.
- Kotler, P. & Kevin K., (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Krynski, M. (2006). *Ver para crear*. Buenos Aires: Grafos XX.
- La Palombara, J. (2001). The underestimated contributions of political science to organizational learning. En M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 137-161). Oxford: Oxford University Press.
- Las Heras, M. & Destéfano, A (2013). *Todo sobre la generación Y*. Ed. 313. Recuperado de <http://istmo.mx/2011/03/todo-sobre-la-generacion%C2%ABY%C2%BB/>
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Nueva York: Harper.
- Lewis, J. (2009). Redefining Qualitative Methods: Believability in the Fifth Moment. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(2), 1-14.
- Likert, R. (1965). *Un Nuevo Método de Gestión y Dirección*. Bilbao: Deusto
- Llauró, A. D. (2010). *El talento está en la red*. España: LID Editorial.
- Lombardía, P. G., Stein, G., & Pin, J. R. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales—motivaciones y valores de la generación Y. *Documento de investigación*. DI-753.
- López, P. (2010). Todas las edades son necesarias. *El país*. Recuperado de [http://elpais.com/diario/2010/04/11/negocio/1270993649\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2010/04/11/negocio/1270993649_850215.html)
- Lord, R. &, Maher K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.
- Lowe, D., Levitt, K., & Wilson, T. (2008). *Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace*. Business Renaissance Quarterly.
- Lowe, K. & Galen, G. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-426.
- Lucca, N. & Berríos, R. (2003). *Investigación cualitativa, fundamentos, diseños y estrategias*. Colombia: Ediciones S. M.

- Maier, G. W., Prange, Ch. & Rosentiel, L. von (2001). Psychological perspectives of organizational learning. En M. Dierkes, A. BerthoinAntal, J. Child e I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 14-34). Oxford: Oxford UniversityPress.
- Manpower (2009). *Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo*. n/a. Recuperado de [http://www.manpower.com.mx/uploads/press\\_room/estudios\\_investigaciones/R\\_eescribiendo\\_las\\_reglas\\_La\\_Interaccion\\_generacional\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](http://www.manpower.com.mx/uploads/press_room/estudios_investigaciones/R_eescribiendo_las_reglas_La_Interaccion_generacional_en_el_trabajo.pdf)
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 427-440.
- Martensson, M. (2000). A critical of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216.
- Martínez Serna, M. (2004). *Orientación de mercado*. Consulta S.A de C.V.
- Martín-Quirós, M. & Zarco, V. (2009). *Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos. Un área abierta de reflexión*. España: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A).
- Maslow, A. (1957). *Motivation and personality*. Nueva York: Harper & Row Publishers.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. & Adkins, C. L. (1989). A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and its Relationship to Individual Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424-432.
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). Mentoring millennials. *Harvard business review*, 88(5), 68-72.
- Minolli, C. (2012). *Teletrabajo y diversidad generacional: una ampliación de los conceptos de usabilidad y accesibilidad*. Universidad de CEMA, Buenos Aires, Argentina recuperado de [http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paper\\_minolli\\_teletrabajo.pdf](http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paper_minolli_teletrabajo.pdf)
- Monreal Zia, J. (2000). Construyendo la cultura. *Cuaderno de trabajo 34*.
- Nonaka I. & Takeuchi H (1995). *The KnowledgeCreating Company*. Nueva York, EEUU: Oxford University Press.

- Ogg, J., & Bonvalet, C. (2006). The Babyboomer generation and the birth cohort of 1945-1954: an European perspective. *artículo presentado en el seminario organizado por Cultures of Consumption Research Programme.*
- Ordoñez, P. (1999). Gestión del Conocimiento y la Empresa Multinacional. Una Revisión Teórica. *Comunicación presentada al XIII Congreso Nacional de AEDEM* (Logroño), pp. 185-190.
- Pawar, BS. & Eastman KK (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy Management Review*, 22(1), 80-109.
- Pawlowsky, P. (2001). The treatment of organizational learning in management science. En M. Dierkes, A. BerthoinAntal, J. Child e I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 61-88). Oxford: Oxford UniversityPress.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. & Rodríguez-Ponce, J. (2006). Sociedad del conocimiento y dirección estratégica una propuesta integradora. *Interciencia*, 31(8), 570- 576.
- Peiró, J.M. (2004). *Interventions to prevent and correctworkrelatedbullying*. In C. Soares & L. Amancio (eds.): Em torno da Psicologia. Homenagem a Jorge Correia Jesuíno. Lisboa, Horizonte. (pp. 143-154).
- Posner, B. (1992). Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, 45(4), 351-361.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt K. (2001). *Administrando el conocimiento*. México DF: Pearson Educación.
- Quintanilla Pardo, I. (2003). *Empresas y personas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Reddin, W.J. (1967). The 3D management style theory. *Training and Development Journal*, 21(4), 8-17.
- Rifkin, J. (2000). *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*. Barcelona, España: Paidós.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Prentice Hall.
- Robertazzi, M. (2006). *Representaciones sociales e imaginario social*. Ficha de Cátedra de Psicología Social II, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.
- Rodríguez, E. & Peláez, M. (2010). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integra. *XIV Congreso de Ingeniería de*

[http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/BUSINESS ADMINISTRATION//160-170.pdf](http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/BUSINESS_ADMINISTRATION//160-170.pdf)

- Ron Zemke, C. & Filipczak, B (1978). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. AMACOM Books.
- Rost, J. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.
- Sabherwal, R., & Sabherwal, S. (2005). Knowledge Management Using Information Technology: Determinants of Short-Term Impact on Firm Value. *Decision Sciences*, 36(4), 531-567.
- Salas Fumás, V. (2001). Sobre valor y coste de los intangibles. *Actualidad Financiera*, 6(1), 3-11.
- Salgado, C. M. (2009). La generación Y y el surgimiento del trabajador 2.0. *Revista Gestión y estrategia*, (36), 81-92.
- Sánchez, I. (2008). Desafíos para el desarrollo académico de una Escuela de Medicina. *Revista médica de Chile*, 136(2), 261-266.
- Sánchez, E (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12(3), 435-439.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline, the Art and Practice of the Learning Organization*. London: Doubleday Currency.
- Shaw, I. (2008). Ethics and the practice of qualitative research. *Qualitative Social work*, 7(4), 400-414.
- Shamir, B., House, R. & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shragay, D. & Tziner, A. (2011). The generational effect on the relationship between job involvement, work satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2).
- Peralta, Y. F. S. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo/MLQ application to HR Trainers: A descriptive study. *Cuadernos de estudios empresariales*, 20, 127.
- Smith, A. (2001). *La riqueza de las naciones*. España: Alianza Editorial.
- Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 221-244.

- Stein, G. & Pin, J., (2009). Cómo dirigir a las nuevas generaciones de profesionales: motivaciones y valores de la generación Y *Harvard Deusto Business Review*, (178), 47-54.
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Stogdill, R.M. (1989). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Bass, B. (ed.) New York: Free Press.
- Tapscott, D. (1998). *Creciendo en un entorno digital: La generación Net*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tulgan, B. (1995). *Managing Generation X*, New York, EEUU, W.W. Norton.
- Valle, R (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- Waldman, D., Ramirez, G., House, R. & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertain. *Academy of Management Journal*, 44, 134-143.
- Wittke, T. (2007). Modelo Psicológico de Análisis Organizacional. *Publicado en V Simposio Internacional de Análisis Organizacional- El campo organizacional y las nuevas fronteras de lo público y lo privado*. Organizadas por el Centro de Estudios de Sociología del Trabajo y el Centro de Estudios Organizacionales en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- Wofford, J. C., Goodwin, V. L. & Whittington, J. L. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 55-84.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J. (1995). Leader Resources and the Nature of Organisational Problems. *Applied Psychology*, 44(1), 32-36.
- Zaccaro, S. J. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. Washington, D.C: American Psychological Association.
- Zaleznik, A. (2004). *Gerentes y líderes: son diferentes?* *Harvard Business Review*, Edición Especial (Versión en español), 82(1), 64-71.

Zaleznik, A. (2004). Directivos y líderes: ¿son diferentes? *Harvard Deusto Business Review*, (126), 38-48.

Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace*. New York, EEUU: Amacom.

## ANEXO

### **Instrumento**

A continuación se presenta el cuestionario implementado para estudiar las dimensiones contenidas en el objetivo general y los objetivos específicos de este estudio y explorar las hipótesis de las que se parte. Se expone también el Consentimiento Informado que se incorporó para la implementación.

### **CUESTIONARIO**

El siguiente cuestionario se enmarca en una investigación sobre vivencias relacionadas con la gestión del conocimiento y los grupos generacionales que se está desarrollando actualmente: “*Lideres Organizacionales: facilitadores u obstaculizadores del conocimiento*”, proyecto de Maestría de la Lic. Diana Clara Fernandez, con sede en la Facultad de Psicología y Relaciones Humanas, Universidad Abierta Interamericana.

El objetivo general de la investigación es explorar, indagar y analizar factores subjetivos, interaccionales y organizacionales comprometidos en la gestión del conocimiento en organizaciones públicas y privadas arraigadas en Capital y Gran Buenos Aires.

El presente cuestionario es una herramienta de opinión, por lo cual su punto de vista y sus sentimientos son de gran importancia para esta investigación. No es un examen. No hay respuestas buenas o malas, correctas o incorrectas: todas las respuestas son válidas.

Cada uno de los cuestionarios será tratado de forma anónima y confidencial y con fines únicamente de investigación, tanto en los informes como en caso de que los resultados sean publicados. Sólo se analizarán aquellos cuestionarios en que los participantes hayan dado su consentimiento informado.

La participación en esta investigación es voluntaria; tiene, además, el derecho de formular todas las preguntas que considere necesarias para aclarar sus dudas a la siguiente dirección de correo electrónico: [dcf\\_1981@hotmail.com](mailto:dcf_1981@hotmail.com)

Le agradecemos su participación y el tiempo que va a dedicarle a las respuestas.

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Consiento participar en este cuestionario, que será almacenado digitalmente. Autorizo la utilización de la información aquí relevada a los fines de la investigación planteada.

Autorizo la utilización con fines docentes y la publicación con fines científicos de los datos y de los resultados obtenidos durante la investigación, siempre que se preserve la confidencialidad de los datos de todas las personas involucradas.

Sí: ..... No: .....

Fecha: .....

Nombre y apellido: .....

### Objetivo General

Explorar el rol de líderes pertenecientes a diversos grupos generacionales (Generación Y o Millenials, Generación X y BabyBoomers) como gestores del conocimiento organizacional.

### Objetivos Específicos

- Explorar los estilos de liderazgo que rigen hoy en las organizaciones frente a los grupos generacionales que conviven en el mercado laboral.
- Indagar en líderes de diversas generaciones su rol en la gestión del conocimiento en sus colaboradores.
- Explorar y delimitar las diversidades generacionales más proclives al logro en el aprendizaje de los colaboradores dentro de la organización.

### TÓPICOS DE ENTREVISTA

Entrevistado/a: .....

Tel. / Mail: .....

### DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

EDAD		
SEXO		
ESTADO CIVIL		
CONVIVE CON		
NACIONALIDAD	ARG. ____ OTRA ____	¿DESDE CUÁNDO?
NIVEL DE ESTUDIOS (Máximo alcanzado y/o en curso)		

### PERFIL SOCIOLABORAL

PROFESIÓN/OCUPACIÓN	
LUGAR DE TRABAJO	Público/Privado /Tercer sector/Otro:
	Industria/Rubro:

	Ubicación, CABA /GBA:
TAMANO DE LA ORGANIZACIÓN (hasta 15 empleados / 16 a 50 / 51 a 100 / 101 a 200 / + de 200)	
POSICION EN LA ORGANIZACION	
ANTIGÜEDAD	En el mercado de trabajo:
	En la organización:
	En el puesto:
HORAS SEMANALES DE TRABAJO (Cantidad y Fijas / Por turnos)	
CANTIDAD DE PERSONAL A CARGO	

## TOPICOS

### LIDERAZGO

Entre otros, los temas a indagar son: autonomía, relaciones sociales, estilos de liderazgo, situaciones de éxito en la conducción de equipos, feedback a empleados, disponibilidad para los seguidores, crecimiento de los colaboradores.

1. ¿Das instrucciones claras para los proyectos?
2. ¿Les das oportunidades de crecimiento?
3. ¿Apoyas a la gente cuando las cosas salen mal?
4. Cuando los planes no se cumplen, ¿te enojas?
5. ¿Haces preguntas invitando a la participación?
6. ¿Das retroalimentación a tiempo?
7. ¿Sabes motivar a la gente con la que trabajas?
8. ¿Cómo haces para levantar la moral de tus empleados?
9. ¿Aumentaste el rendimiento de las personas a las que dirigís?
10. ¿Ayudaste a los demás a utilizar sus habilidades para el trabajo?
11. ¿Hiciste que los demás sean conscientes de sus errores y lo admitan?
12. ¿Cómo te consideras como líder?
13. Si tuvieses que marcar una característica propia de vos y tu liderazgo, ¿Cuál sería?
14. ¿Cómo es tu relación con los colaboradores?

## **GESTION DEL CONOCIMIENTO**

Entre otros, los temas a indagar son: autonomía, relaciones sociales, áreas de aprendizaje, capacitaciones, transmisión de conocimiento a los colaboradores.

1. ¿Qué promedio de edad tienen tus empleados?
2. ¿Cómo ves a las generaciones de hoy? Con cual crees llevarte mejor? Con los colaboradores de que edad? Por qué?
3. ¿Cómo son las capacitaciones que brindas a tus empleados? ¿Sentís que sirven?
4. Los gerentes están comprometidos en el desarrollo de su gente, sus competencias y su carrera?
5. ¿Quién crees que es el mayor responsable de gestionar el conocimiento en una organización?
6. Podríamos identificar dos tendencias: 1) la empresa forma al trabajador 2) la misma gente debe hacer los esfuerzos de formación ¿Cuál de estas dos tendencias tiene más pertinencias en las organizaciones de la realidad?
7. ¿Qué entendés por innovación?
8. ¿Frecuencia con la que se capacita en técnicas y procesos nuevos a tu personal?
9. ¿Qué entendés por aprendizaje generativo o generación de aprendizaje?
10. Hay quienes dicen que la empresa aprende en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender. ¿Vos qué opinas?
11. Se dice que las personas preparadas (academia y experiencia), son condición necesaria pero no suficiente para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento ¿Qué opinas vos?