

ESCUELA DE NEGOCIOS



UNIVERSIDAD
TORCUATO
DI TELLA

**“LA INFLUENCIA DE LA GESTION DEL
CONOCIMIENTO EN LA EFECTIVIDAD DEL
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL”**

CURSO: MBA 2010

ALUMNO: HERNAN E. MANFREDI

TUTOR: VANESSA WELSH

Buenos Aires, Argentina - Mayo 2012

Agradezco a mi tutora Vanessa Welsh por el incansable apoyo para llevar adelante esta tesis.

A mis amigos y compañeros de estudio del MBA; Melina Bisio, Santiago Salinas, Diego Schiavo, Mariano Lopez Crawley, Juan Carlos Factorovich, Lujan Bianchi y Mariano Della Vedova.

A mi familia y amigos que siempre me alentaron para concretar este proyecto de estudio.

Hernán E. Manfredi

RESUMEN

El Liderazgo y la Gestión del conocimiento (GC) son reconocidos en la actualidad como dos de los recursos más importantes que ayudan a generar ventajas competitivas en las organizaciones. El significativo valor de estos recursos llevó a muchos estudios a profundizar en los lazos que los vinculan. La mayoría de estos estudios analizan la relación considerando el Liderazgo como el motor e incentivo sobre la GC en una organización. A simple vista resulta razonable porque es el líder quien podría decidir si desarrolla, brinda soporte, valor y recompensa a la GC pero no es la intención de esta investigación adoptar esa perspectiva. Es así como el objetivo de esta tesis fue el de presentar un análisis acerca de la influencia de la Gestión del Conocimiento en el Liderazgo efectivo basándonos en la Teoría del Liderazgo Situacional de *Hersey, P. y Blanchard, K (1969)*.

Un Marco Teórico profundamente explorado y el aporte de encuestas y entrevistas a líderes de mandos medios/altos nos permitió mostrar que el nivel de desarrollo de la GC es una variable clave para determinar cuál es el estilo de liderazgo ideal a aplicar en un grupo para obtener un desempeño exitoso de éste. Asimismo, concluimos que el liderazgo será realmente efectivo cuando el líder pueda interpretar acertadamente el nivel de desarrollo de la GC existente y adaptar su estilo de liderazgo al que dicho nivel lo requiera.

Las palabras claves del presente trabajo de investigación son:

- Gestión del Conocimiento
- Liderazgo
- Liderazgo efectivo
- Liderazgo Situacional

INDICE

INTRODUCCION	- 5 -
1. MARCO TEORICO	- 10 -
CAPITULO I – EL LIDERAZGO	- 10 -
1.1.1. Concepto de Liderazgo	- 10 -
1.1.2. Teorías sobre el Liderazgo	- 12 -
1.1.2.1. Teoría de los Rasgos de Personalidad	- 13 -
1.1.2.1.1. Investigación de Ghiselli	- 14 -
1.1.2.2. Teorías de los Estilos de Liderazgo	- 16 -
1.1.2.3. Teoría de Liderazgo de Rango Completo	- 19 -
1.1.2.4. Teoría de Liderazgo Situacional (TLS)	- 22 -
1.1.3. Conclusiones del capítulo	- 27 -
CAPITULO II – LOS LÍDERES	- 29 -
1.2.1. La naturaleza de los Líderes	- 29 -
1.2.1.1. El liderazgo como cualidad personal	- 29 -
1.2.1.2. El liderazgo como función dentro de la organización	- 30 -
1.2.2. Características y habilidades de los Líderes	- 31 -
1.2.3. Importancia del líder en la organización	- 34 -
1.2.4. Conclusiones del capítulo	- 35 -
CAPITULO III – LA GESTION DEL CONOCIMIENTO	- 37 -
1.3.1. Conocimiento y tipos de Conocimiento	- 37 -
1.3.2. Gestión del Conocimiento, concepto e historia	- 39 -
1.3.3. Etapas en el proceso de la Gestión del Conocimiento	- 40 -
1.3.4. Beneficios de la Gestión del Conocimiento.	- 41 -
1.3.5. Las capacidades personales de conocimiento como factor de éxito en la GC	- 42 -
1.3.6. Conclusiones del capítulo	- 45 -
CAPITULO IV - LA GC Y EL LIDERAZGO EFECTIVO	- 46 -
1.4.1. La Gestión del Conocimiento y el Liderazgo	- 46 -
1.4.2. Conclusiones del capítulo	- 51 -



2. METODOLOGIA	- 53 -
2.1. OBJETIVOS	- 53 -
2.2. TIPO DE ESTUDIO	- 53 -
2.2.1. Entrevistas	- 53 -
2.2.2 Encuestas	- 54 -
2.3. RESULTADOS	- 55 -
2.3.1. Entrevistas	- 55 -
2.3.2 Encuestas	- 59 -
2.3.2.1. Gráficos e interpretaciones de los resultados	- 60 -
2.4. CONCLUSIONES DE LA METODOLOGIA	- 69 -
3. CONCLUSIONES GENERALES	- 71 -
4. BIBLIOGRAFIA	- 75 -
5. ANEXOS	- 79 -
5.1. ANEXO 1 – ENTREVISTAS	- 79 -
5.2. ANEXO 2 - ENCUESTAS	- 80 -

INTRODUCCION

El liderazgo es visto por la mayoría de los teóricos como el principal recurso de las organizaciones. Es interesante citar a Álvaro Uribe (Ex presidente de Colombia) quien haciendo referencia a su país y la escasez de recursos, supo señalar que la única inquietud que deben tener las organizaciones y los países es sobre el recurso del Liderazgo. Agregando que, ante la falta de cualquier capacidad, solo el liderazgo podría compensarlo. Este es un simple ejemplo de cómo este concepto tan interesante y estudiado tiene una posición bien justificada en la historia y actualidad del *management*. Sin embargo, la economía del siglo 21, con los cambios tecnológicos y la globalización, ha incorporado también la Gestión del Conocimiento (GC) como otro recurso esencial, tan importante como el anteriormente comentado y que fue ganando terreno en las organizaciones.

La necesidad del Liderazgo surge como una respuesta a la incertidumbre y peligros inherentes a la condición humana. Minuto a minuto, día a día, y año tras año todos nosotros experimentamos la necesidad de saber qué pensar, qué sentir y qué hacer. En situaciones claras y familiares, las decisiones son sencillas, pero, en situaciones confusas, inciertas e incluso amenazantes, los seres humanos suelen necesitar ayuda. Los líderes son una posible ayuda. Ellos transmiten seguridad y contribuyen a mitigar el temor. Ayudan a encontrar versiones más atractivas y plausibles sobre que pensar, sentir y hacer. Ayudan a ver posibilidades y a descubrir recursos. En ello radica tanto el poder como el riesgo del Liderazgo.

Dada la gran variedad de interpretaciones y modelos de Liderazgo nos enfocamos en la definición propuesta por *Hersey, P. y Blanchard, K (1969)* quienes consideran que 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 explicación del concepto fue lo que le permitió a estos autores desarrollar la teoría Liderazgo Situacional y aplicarla a cualquier situación en la que una persona - el líder - tiene influencia sobre otra - el seguidor -, ya sea en las relaciones entre padres e hijos, entre profesores y alumnos, o en cualquier contexto organizacional.

El Liderazgo Situacional reconoce que cada líder puede tener un estilo preferido, pero la efectividad del liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere.

Al estudiar el concepto de Liderazgo comprendemos que aparece como un factor clave que fomenta y guía el uso de la información en una organización. Actualmente muchos investigadores tomaron dimensión de la importancia del liderazgo en la gestión del conocimiento. Sin embargo, se ha prestado escasa atención para determinar cómo es el impacto de ésta en el liderazgo.

En lo que respecta a la Gestión del Conocimiento, el otro concepto clave y base de este trabajo, entendemos que es un tema preponderante en las organizaciones contemporáneas como fuente de innovación para ganar ventajas competitivas en ambientes más desafiantes y constantemente cambiantes.

Para profundizar sobre la GC es necesario saber que el conocimiento consiste en información, inteligencia, habilidades, experiencia, ideas o intuición según el contexto en el que se esté hablando. Este puede ser categorizado en dos tipos, que son el Conocimiento Explícito (CE) y el Conocimiento Tácito (CT). CE es el que puede ser compartido con otros, documentado, categorizado y transmitido (*Debowski, S., 2005*). Incluye números y palabras y es compartido en forma de declaraciones gramaticales, expresiones matemáticas, formulas científicas y manuales. Es así como el CE es capturado y transmitido muy fácilmente por la posibilidad de hacerlo a través de materiales tangibles. Por otro lado, CT se obtiene en las gestiones individuales y se almacena en la mente de las personas. La intuición y percepciones subjetivas entran dentro del CT. Es de muy difícil acceso ya que el conocimiento de los trabajadores se hace esquivo de compartir.

En las organizaciones, los trabajadores tienen un alto nivel de CT desarrollado con la experiencia y el aprendizaje. Es por esta razón que el conocimiento debe ser considerado como un *comodity*, que sea compartido, aplicado y mejorado por los trabajadores para crear ideas que permitan superar los problemas existentes o los desafíos futuros.

GC no es solamente la clasificación del conocimiento y crear sistemas informáticos para almacenarlo, buscarlo y acceder al mismo. Es identificar el conocimiento tácito y a los usuarios del conocimiento. Dejar plasmado este vínculo en un proceso para que el que lo necesite pueda tener acceso permitiéndole crear valor para la organización.

Con una clara evidencia de que la GC ha alcanzado un papel preponderante como fuente de ventajas competitivas es que la práctica de ésta requiere un continuo soporte de los líderes,

asegurando que el valor que significa para la organización sea entendido e incorporado por los empleados.

Los líderes juegan un papel clave influenciando el éxito en la gestión del conocimiento (*Holsapple, C. and Joshi, K., 2000*). Ellos deben brindar soporte y fomentar la generación de conocimiento sin la intención de controlarlo de acuerdo a *Von Krogh, G., Nonaka, I., e Ichijo, K. (2000)*.

Los líderes son importantes principalmente cuando actúan como modelos para ejemplificar el comportamiento esperado en cuanto a la GC se refiere. Son actores en el escenario donde su rol es el de brindar una visión estratégica para motivar, comunicar efectivamente y actuar como agentes de cambio.

Esta tesis tiene como objetivo estudiar la importancia y la influencia de la Gestión del Conocimiento (GC) en la efectividad del líder dentro de las organizaciones. Se busca entender si realmente es crucial o no la influencia que ésta pueda ejercer según el tipo de liderazgo involucrado. Dentro de todos los tipos de liderazgo se pretende profundizar en el efecto del Liderazgo Situacional sobre la GC.

La presente tesis es de base explicativa, buscando causa efecto, Para ello se utilizan las siguientes herramientas / instrumentos de recolección de información:

- **Entrevistas:** Son de características selectivas donde 4 líderes con rangos gerenciales medios/altos de empresas de primera línea transmiten sus realidades en lo que respecta la gestión del conocimiento y la efectividad en de su liderazgo.
- **Encuestas:** Son también selectivas realizadas a líderes de equipo, de grupos, directivos de empresas. Ellas nos permiten entender de forma más generalizada como es la realidad actual en distintas compañías. El foco esta puesto en la medición de la productividad de los líderes y el uso de la GC.

La **hipótesis** que plantea la presente tesis es:

- **H₁:** Una efectiva GC es una variable clave directamente relacionada con un liderazgo efectivo.

Para poder llevar a cabo la investigación se han determinado las siguientes variables e indicadores de medición de las mismas. (*Ver Cuadro N° 1*)

Cuadro N° 1: Determinación de variables e indicadores de medición

VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS		TEORIA
		Encuestas # Afirmación	Entrevistas # Pregunta	
Liderazgo Efectivo	Cumplimiento de objetivos	1 a 10	1, 4 y 6	Capitulo 1, 2 y 4
	Soluc. propuestas/Implementadas	4, 6, 8, 9, 11, 14, 16 y 17	2 y 3	
	Vision del Trabajo	2 a 10, 14 y 15	1, 2, 3, 5 y 6	
	Motivacion del grupo	2, 4 a 15 y 17	5	
Gestion del conocimiento	Ideas surgidas	2, 4, 9, 10, 11, 14, 15 y 17	2, 3, 4 y 6	Capitulo 3 y 4
	Mejoras implementadas	2, 3, 6, 9 a 17	1, 2, 3 y 4	
	Uso de la GC	1, 3, 6 y 8 a 17	2, 3, 4 y 6	
	Reuniones concertadas/realizadas	2, 7, 8, 9, 11 y 17	2 y 4	
Herramientas para la GC	Objetivos alcanzados	1, 4, 6, 9, 10, 11 a 14 y 16	1, 4 y 5	Capitulo 3 y 4
	Ideas desarrolladas/implementadas	1, 3, 4, 6, 11, 12, 14 y 17	2 y 4	
	Mejoras generadas	1, 3 a 7, 9, 11 a 14 y 17	1, 2, 3 y 6	
	Conflictos solucionados	4 a 8 y 12 a 14	2, 3 y 6	

Dentro del **Marco Teórico** los capítulos se distribuirán con el desarrollo de los siguientes temas:

- **Capítulo I:** En este capítulo se presenta el concepto de liderazgo, su relación con otros conceptos claves y las Teorías y modelos de Liderazgo haciendo especial mención a la Teoría de Liderazgo Situacional concebida por Hersey y Blanchard.
- **Capítulo II:** En este capítulo se desarrolla la importancia del Líder según naturaleza, sus características y visiones como conductores de grupos.

- **Capítulo III:** Se utiliza este capítulo para desplegar toda la información relacionada a la GC. Se presenta desde el simple concepto hasta distintos modelos.
- **Capítulo IV:** En este capítulo se relacionan ambos conceptos analizando como influye uno en el otro. En lo que respecta al Liderazgo, y dada la cantidad de teorías y modelos existentes, nos enfocaremos en realizar la asociación de la Gestión del conocimiento con el liderazgo según la Teoría de Liderazgo Situacional.

En el apartado correspondiente a **Metodología** se realiza la descripción de la investigación llevada a cabo, lo que permite obtener resultados y arribar a conclusiones.

Para llevar a cabo este trabajo se ha volcado la experiencia personal, de colegas, la identificación y evaluación minuciosa de la realidad en las organizaciones, el asesoramiento de expertos y un importante sustento en bibliografía relacionada. Todo el material recolectado se articula de manera que sea de ayuda a quienes se sientan interesados por este tema.

1. MARCO TEORICO

CAPITULO I – EL LIDERAZGO

El presente capítulo tiene por objetivo presentar de forma clara y profunda un desarrollo del concepto de liderazgo. En una primera parte se hace una introducción de este concepto y posteriormente se desarrollarán las distintas teorías de liderazgo según los autores más relevantes del *management*. Se hace especial mención a la Teoría del Liderazgo Situacional sobre la cual se apoyará uno de los pilares de esta tesis analizando como impacta la Gestión del Conocimiento en este modelo.

1.1.1. Concepto de Liderazgo

Cuando se pregunta a gerentes ¿Qué es el Liderazgo? Suelen dar tres o cuatro respuestas básicas. Si bien cada una de ellas es limitada, cada una a su vez nos ayuda a construir una concepción más adecuada sobre el término.

La concepción más común del Liderazgo entre los gerentes se refiere a **la habilidad para lograr que otros hagan lo que uno quiere**. Ya que esta concepción equipara al Liderazgo con el poder, es a la vez muy amplia y muy restringida. Muy amplia porque abarca aspectos como el ejercicio abierto de poder, el cual es muy distinto al Liderazgo. Muy restringida porque omite gran parte del arte y de la poesía del liderazgo: valores, visiones y el liderazgo como interrelación.

Una segunda definición común se refiere a la capacidad de los líderes para motivar a la gente. Es cierto que los líderes, más que influir por la fuerza y la seducción lo hacen a través de la persuasión. “**Lograr que las cosas se hagan**” enfatiza la idea importante de juzgar al liderazgo por sus productos y resultados. Pero todavía queda fuera la idea de valor y el propósito.

Una tercera definición muy común establece que **los líderes proveen una visión**. Ello agrega los componentes de significado, propósito y misión que no figuran en las definiciones

anteriores, pero también sugiere que la visión es una creación solitaria del líder. Ignora, además, el planteamiento sobre la existencia de seguidores.

Otra cuarta definición de sentido común, más difundida entre gerentes participativos y profesionales serviciales, es que **el líder es realmente un facilitador**. El liderazgo, al ser participativo y democrático, ayuda a sus seguidores a buscar y a encontrar por sí mismos su camino. La tarea del líder consiste no en conseguir lo que él quiere, sino en potenciar y facultar y capacitar a la gente para que haga lo que quiera ella quiere. El merito de esta concepción es que elimina la idea de que los líderes actúan y los seguidores reaccionan, de que los líderes son poderosos y sus seguidores dependientes. Al mismo tiempo, tiene la desventaja de convertir a los líderes en una especie de veletas que giran en dirección que sople el viento.

Diferenciándonos del análisis del párrafo anterior, donde se presentaron, interpretaron y desarrollaron los distintos puntos de vista genéricos con respecto al liderazgo, proponemos a continuación una manifestación exacta de toda una variedad de definiciones provenientes de académicos, líderes y especialistas referentes en esta materia con el fin de reafirmar que nos encontramos ante un término amplio, profundo y posiblemente difuso y controversial.

- “*El Liderazgo* consiste en la habilidad para decidir lo que se debe hacer y luego lograr que otros quieran hacerlo” *Eisenhower, D. (2010)*.
- “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” *Chiavento, I. (2007)*
- “*El Liderazgo* es el proceso de movilizar a un grupo en una dirección mediante métodos no coercitivos. El Liderazgo eficaz es aquel que genera una movilización en los intereses a largo plazo del grupo”. *Kotter, J. (2001)*.
- “El Liderazgo es una clase especial de practica ética y social que emerge cuando las personas de una comunidad, motivadas por la esperanza, enfrentan situaciones falsas y actúan, con coraje y al unísono con sus seguidores, para convertirlas en auténticas” *Terry, G. y Leslie, W. (1987)*.

- “Se ejerce Liderazgo sobre los seres humanos cuando personas con motivaciones y metas determinadas movilizan, aun en competencia y conflicto con los demás, recursos institucionales, políticos, psicológicos y de otro tipo, a fin de despertar, comprometer y satisfacer las necesidades y motivaciones de sus seguidores”. *Burns, J. Mac G. (1978)*.
- "Peter Drucker dice que el liderazgo no sólo es visión, es más que eso. Es la tensión creada por el espacio entre la situación presente y el sueño. Como toda tensión busca resolución, ella es fuente de energía que lleva a la creación de algo que no existía. Y es eso que hacen los líderes" Hoy los gestores top de las empresas controlan menos lo que pasa en la organización que sus antecesores. Por lo tanto, todo sistema tiene un control. Mi cuerpo, como sistema, tiene uno. Si yo corto mi dedo y ese mensaje tuviese de pasar por 14 comités hasta llegar al cerebro, el que después decidiría qué hacer y luego retomaría un trayecto similar de respuesta, yo sangraría hasta la muerte. Hoy las empresas hacen esfuerzos de descentralización porque cuando los sistemas se refinan es que eso acontece. Pero, cuando las dificultades surgen, el poder es tomado por la alta dirección. *Senge, P. (1994)*.

En resumen, elegimos la idea en la que el Liderazgo es una consecuencia natural que se da cuando algunas personas se reúnen en un grupo con algún propósito. Unos pocos integrantes conducirán, la mayoría seguirá. En realidad la mayor parte de las personas desearán que alguien les indique el camino, qué deben hacer y cómo

1.1.2. Teorías sobre el Liderazgo

Para explicar mejor la influencia que el superior ejerce sobre los subordinados o grupo de subordinados, muchos autores desarrollaron varias teorías sobre el Liderazgo. Cada una de estas presenta características y enfoque propios muy interesantes que desarrollaremos a continuación. La primera que analizaremos es la Teoría de los Rasgos de Personalidad, luego la Teoría de los Estilos de Liderazgo, posteriormente la Teoría del Liderazgo de Rango Completo y finalmente la Teoría del Liderazgo Situacional.

1.1.2.1. Teoría de los Rasgos de Personalidad

Son las teorías más antiguas respecto del liderazgo y su precursor fue *Stogdill, R. (1974)*. Según estas teorías, el líder es el que posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, presentando así, características marcadas mediante las cuales puede influir en el comportamiento de sus semejantes.

Las teorías de los rasgos parten del supuesto de que ciertos individuos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar líderes potenciales, así como para evaluar la eficacia del liderazgo. Sin embargo, el hecho de que cada autor especifique algunos rasgos característicos del liderazgo, torna confuso este enfoque.

Un minucioso inventario de la literatura existente resume los rasgos más comúnmente mencionados en los siguientes:

- **Rasgos Físicos:** Energía, apariencia y peso;
- **Rasgos Intelectuales:** Adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y auto confianza;
- **Rasgos Sociales:** Cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa;
- **Rasgos relacionados con las tareas:** impulso hacia la realización, persistencia e iniciativa.

En resumen, según las teorías de los rasgos de personalidad, un líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y decisivo para estar en mejores condiciones de dirigir con éxito. Sin embargo, esta teoría presenta algunas deficiencias, como las que describimos a continuación:

- No distinguen entre los rasgos validos para lograr diferentes tipos de objetivos. En algunas misiones, ciertos rasgos de personalidad son más importantes que otros: Una misión militar de guerra exige ciertos rasgos en un líder, diferentes de aquellos que exige una misión religiosa o filantrópica.

- Ignoran completamente la situación en que el liderazgo es efectivo. En una empresa existe infinidad de situaciones que exigen características diferentes de los líderes. Una situación de emergencia exige un tipo de comportamiento, mientras que una situación de estabilidad y calma requiere otras características diferentes.
- Dentro de este enfoque simplista, un individuo dotado de rasgos de liderazgo es siempre líder en todo tiempo y en cualquier situación, lo cual no ocurre en la realidad. Un sujeto puede ser el líder indiscutible en la sección donde trabaja y él último en opinar en su hogar.

Por estas razones, las teorías que buscan explicar el liderazgo con base en los rasgos de personalidad del líder cayeron en descrédito y perdieron importancia. Sin embargo, creemos que la simple enumeración de algunas características personales de liderazgo constituye muchas veces un ejemplo y un paradigma interesante que los administrados deben tener presente. No hay duda de que muchos de los grandes cambios en la historia de las sociedades y de las empresas son producto del esfuerzo innovador de algunos individuos dotados de características excepcionales.

1.1.2.1.1. Investigación de Ghiselli

Consideramos interesante mostrar una breve explicación de un estudio de las características del líder realizado por *Ghiselli, E. (1974)* quien investigó a 264 gerentes empleados por 90 compañías distintas. Aun cuando hubo varias excepciones a la regla, si encontró un número de características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño hechas por los superiores. Entre estas características se incluirán la inteligencia, la habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo, y auto-percepción del nivel ocupacional.

- **Inteligencia:** Ghiselli encontró que el nivel de inteligencia de una persona era una indicación exacta de la probabilidad de que obtendrá éxito como administrador, por lo menos hasta llegar a cierto alto nivel de inteligencia.

- **Habilidad de supervisión:** Ghiselli llegó a la conclusión que esta característica era de importancia dominante. Siendo esta “La utilización efectiva de cualquier práctica supervisora que sean indicadas por las exigencias particulares de la situación”.
- **Iniciativa:** El concepto de iniciativa de este autor se compone de dos factores. El primero es comportamental y refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros. El segundo es cognoscitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás. Ghiselli encontró que la iniciativa es altamente apreciada en los niveles superiores de administración, pero no en los niveles inferiores ni a nivel operacional.
- **Seguridad en sí mismo:** Esta indica hasta qué punto el individuo se ve a sí mismo como agente al resolver los problemas que se le presentan. Encontró una diferencia significativa entre los mandos medios y los niveles más bajos, mientras que los ejecutivos de alto nivel se distinguían especialmente por la confianza que manifestaban en sí mismos.
- **Nivel ocupacional auto-percibido:** Esta característica refleja el grado en que una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tienen una alta posición socio-económica. Se relaciona fuertemente con el nivel ocupacional.

Aun cuando los resultados de esta investigación ofrecen cierto apoyo a la existencia de por lo menos cinco o más características universales del líder, el trabajo de varios investigadores, incluyendo al mismo Ghiselli, sugiere que aún esta lista está lejos de ser completa.

Hasta hoy los investigadores no han podido descubrir características de liderazgo que puedan relacionarse firme y uniformemente con el éxito en una variedad de organizaciones, pero si hay algunas que se presentan con frecuencia suficiente para sugerir que puedan ser de alguna utilidad al predecir el éxito gerencial como las analizadas en la investigación anterior.

1.1.2.2. Teorías de los Estilos de Liderazgo

Estas teorías insisten en analizar lo que el conductor hace y como se comporta en el desempeño de sus funciones más allá de sus características como la inteligencia o la iniciativa. Mientras que la teoría de las características trata de explicar el liderazgo sobre la base de lo que el líder es, esta lo explica en base de lo que el líder hace.

El modelo fue desarrollado por *Lewin, Lippitt, & White (1939)*, quienes efectuaron un estudio enfocándose en el comportamiento de los gerentes. Este modelo hace referencia a tres estilos de liderazgo:

- **Autoritario:** El líder Autoritario ejerce mayor autoridad sobre el grupo de trabajo y toma unilateralmente la mayor parte de las decisiones.
- **Democrático:** El líder Democrático delega gran parte de su autoridad al grupo y permite a sus subalternos mucha amplitud para tomar sus propias decisiones.
- **Laissez-faire (Liberal):** Describe a un supervisor que concede libertad total de toma de decisiones a sus subalternos.

Consideramos interesante la opinión de *Schmidt, W. (1958)*, quien sostiene que las organizaciones que operan bajo liderazgo liberal sin establecer un reglamento y procedimientos apropiados o sin centralizar en forma adecuada los controles, resultan ineficientes. Una razón de esto es que las metas individuales suelen anteponerse a las de la organización siendo incompatibles con ella. A su vez ha hecho ver que el liderazgo Democrático se supone, generalmente, que es más efectivo que el autoritario, y que este supuesto se basa en la creencia de que cuando los individuos tienen interés personal en la labor, la ejecución de esa labor se convierte en un medio de satisfacer ciertas necesidades, como la de realización. Este razonamiento sugiere que tales satisfacciones refuerzan la ejecución y que este refuerzo positivo da un nuevo ímpetu. Por otra parte, supone que la supervisión Autoritaria convierte el trabajo simplemente en obedecer la voluntad del supervisor, no satisface las necesidades de los subalternos, y por tanto debe tener un efecto negativo en el rendimiento.

En el *Cuadro N° 2* se resumen los tres estilos de una forma que se permite ver con mayor claridad las características de cada uno y sus diferencias considerando distintos aspectos:

Cuadro N° 2: Características de los tipos de liderazgo según la Teoría de los Estilos

	Autocrático	Democrático	Liberal (laissez-faire)
Decision	El líder es quien decide sin la participación del grupo.	Las decisiones son debatidas y elegidas por el grupo estimulado y apoyado por el líder.	Libertad completa para las decisiones grupales, con participación mínima del líder.
Participación	El líder determina una a una las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas -en la medida en que se hacen necesarias-, de modo imprevisible para el grupo.	El propio grupo esboza las acciones técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Este propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas logran así nuevas perspectivas, a través de los debates	La participación del líder en el debate es limitada, solo presenta algunos materiales al grupo, aclarando que podría suministrar información si la solicitan.
Tareas	El líder determina cual es la tarea que cada uno debe ejecutar y quien es su compañero de trabajo.	La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	Tanto la división de las tareas como la escogencia de compañeros queda a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
Evaluación	El líder es dominante. Hace los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro de manera personal.	El líder busca ser un miembro más del grupo, en espíritu, sin encargarse mucho de las tareas. Es "objetivo" y se limita a los "hechos" en sus críticas y elogios.	El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. Solo hace comentarios sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta.

Fuente: Lewin, Lippitt, & White (1939)

Aunque los enfoques descriptos y sus tipos de liderazgo son la base de esta teoría, investigadores de la Universidad de Ohio, como *Blake & Mouton (1964)*, concluyeron que pueden también identificarse varios estilos adicionales de liderazgo relacionados con el desempeño del grupo y la satisfacción en el puesto. Los mismos son:

- **Liderazgo Flexible:** En esta clase de liderazgo, el comportamiento del líder es factor preponderante. Este tipo de líder utiliza en cada caso la acción que considera adecuada, teniendo presente las capacidades, el grado de control deseado y si él quiere decidir la cuestión. Por ejemplo: Este líder puede ser sumamente autoritario en una situación, mientras que en otra, aparentemente similar, puede permitir que el subordinado se desenvuelva con mucha libertad.

- **Liderazgo centrado en el trabajo o centrado en el trabajador:** Distintas personas y situaciones diferentes responden de manera dispar a las diversas clases de liderazgo. Mientras que el liderazgo surge de muchos móviles que actúan e interactúan simultáneamente, el énfasis puede centrarse ya sea: 1) en el trabajo que se esté realizando o 2) en la persona que realice el trabajo. Esto origina un liderazgo centrado en el trabajo o un liderazgo centrado en el trabajador. En el primer caso se atiende al desempeño de la tarea y a su cumplimiento. Por el contrario, en el segundo caso se trata de un estilo de mando sensible a las personas y a las relaciones humanas. El liderazgo centrado en el trabajo suele convenir a tareas rutinarias donde el líder imparte normas que habrán de ser seguidas cuidadosamente. El estilo que se centra en el trabajador suele ofrecer un mínimo de procedimientos y órdenes por seguir, estimula la participación en la toma de decisiones y considera al líder como coordinador y factor de estímulo para el pensamiento. En cuanto a cuál es el tipo más adecuado, dependerá de las circunstancias de cada caso y de lo que se trate de lograr. Hay quienes piensan que el liderazgo centrado en el trabajador es siempre mejor, pero las investigaciones en ese campo no confirman este criterio. En muchos casos, el enfoque del liderazgo centrado en el trabajo rinde excelentes resultados. Las características de los integrantes del grupo, con sus expectativas, estatus, experiencia, ambiciones y conducta, son factores vitales cuando se trata de decidir qué estilo escoger.
- **Liderazgo personal:** Las motivaciones y las directivas se tratan de persona a persona. Existe una estrecha relación entre el líder y cada uno de los subordinados. Las personalidades y una atmósfera impersonal caracterizan la situación cuando el liderazgo personal es el estilo empleado.
- **Liderazgo paternalista:** Existe aquí una influencia de tipo paternalista entre el líder y el grupo. La intención es velar por la comodidad y el bienestar de los subordinados. El paternalista se adecua bien a ciertas circunstancias, pero puede impedir el desarrollo de la confianza en sí mismo de los miembros del grupo.

- **Liderazgo innato:** Infinito en variedades y formas, este tipo de liderazgo surge de entre los grupos informales de la organización. Dentro de un mismo grupo pueden existir varios líderes innatos para diferentes propósitos. El éxito de muchas acciones está condicionado por esos líderes naturales o innatos, aun cuando el grupo sea dirigido por líderes formales reconocidos.
- **Liderazgo Cooperador:** El líder se comporta en forma amigable y cercana, mostrando preocupación por el bienestar de sus subordinados, tratándolos como sus iguales.

1.1.2.3. Teoría de Liderazgo de Rango Completo

Esta teoría fue desarrollada por *Burns, J. Mac G. (1978)* y posteriormente profundizada por varios autores entre ellos *Bass, B. (1990)*. En ella se plantea la necesidad de tomar en cuenta el contexto para saber cuáles son las decisiones del líder que funcionan y cuáles no en culturas con características diferentes.

Las teorías anteriormente expuestas son más generales y caracterizan las acciones del liderazgo independientemente del contexto, ya sea el organizacional o el cultural más amplio. Es así como este modelo se ubica dentro de las nuevas formas de interpretar el liderazgo. Con dos estilos de liderazgo se resumen e identifica las acciones de los líderes y establece que sus resultados estarán sujetos a la satisfacción y el esfuerzo extra realizado por los seguidores como también en la eficacia de la organización.

Los estilos de liderazgo que proponen son:

- **Liderazgo Transaccional:** Es en el cual los seguidores encuentran motivación según los beneficios esperados por el logro de objetivos o tareas asignadas. Generalmente implica una negociación entre el líder y el seguidor.

Las distintas características que puede adoptar este estilo son:



- a. **Recompensa Contingente:** Con este método, el líder asigna o acuerda lo que se necesita hacer y promete recompensas o recompensa efectivamente cuando los seguidores alcanzan satisfactoriamente lo asignado.
- b. **Dirección por Excepción:** Esta transacción correctiva tiende a ser menos efectiva que la Recompensa Contingente. Esta puede ser activa o pasiva. Es activa cuando el líder monitorea constantemente las desviaciones de los estándares y toma acciones correctivas. La forma pasiva implica esperar pasivamente que ocurran errores y desviaciones y luego tomar acciones correctivas. La forma activa puede requerirse cuando está en juego la seguridad y la pasiva cuando se requiere supervisar un gran número de seguidores.
- c. **Laissez-Faire:** Esta es la ausencia de liderazgo y por definición es la más inactiva y la menos efectiva de acuerdo a todas las investigaciones. No se toman las decisiones necesarias. Se ignoran las responsabilidades del líder. No se ejerce la autoridad por lo tanto no se generan transacciones.
- **Liderazgo Transformacional:** Este líder guía a sus seguidores y les brinda inspiración definiendo desafíos y una motivación con base en el desarrollo personal de quienes lo siguen. Básicamente conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes.

Las cuatro características que puede adoptar este estilo son:

- a. **Liderazgo Carismático:** Este es una característica relevante en líderes que tienen una visión y misión que transmitir. Es así como logran una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

b. Consideración Individualizada. Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores individualmente. Incrementan el nivel de necesidad y de seguridad de los seguidores para generar mayores niveles de responsabilidad.

c. Estimulación Intelectual: Los líderes estimulan una nueva mirada, fomentan la creatividad, y hacen hincapié en un re pensamiento de suposiciones subyacentes a los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la ayuda del líder.

d. Liderazgo de Inspiración: Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

En el *Cuadro N° 3* se resumen las características de los dos estilos de liderazgos para simplificar su interpretación:

Cuadro N° 3: Resumen Características de los tipos de liderazgo según la Teoría del Rango

TRANSFORMACIONAL	TRANSACCIONAL
El líder comparte la misión y la visión con sus seguidores.	El líder promueve procesos de negociación individuales y colectivos con su equipo de trabajo.
Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo los objetivos y visión de largo plazo del líder.	Los seguidores comprenden y comparten el sistema de poder en la organización.
Los seguidores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder.	Los seguidores comprenden y aceptan el sistema de recompensas en la organización.
Los seguidores comparten y aceptan el papel que les corresponde jugar en la organización.	Los términos de intercambio son determinantes para el desarrollo del trabajo de largo y corto plazo.

Fuente: Bass, B. y Avolio, (1995)

En resumen podemos decir que el líder Transformacional se enfoca en transformar a las personas para su bien y el de la organización, por otro lado, el líder Transaccional está basado en el conocimiento, motivaciones y desempeño a través de recompensa y castigos.

1.1.2.4. Teoría de Liderazgo Situacional (TLS)

Esta teoría fue desarrollada por *Hersey, P. y Blanchard, K (1969)* buscando explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio que las teorías anteriormente expuestas.

La TLS es un modelo que desde que se dio a conocer ha sufrido varias modificaciones dando lugar a sus autores a presentar diversas propuestas incorporando nuevos elementos con el fin de mejorar la versión inicial.

Originalmente el nombre de esta teoría fue del Ciclo Vital del liderazgo pero a partir de 1972 los autores comenzaron a utilizar el nombre de Liderazgo Situacional.

Con el paso del tiempo se reconoció que el nombre se inspiró en la necesidad de los padres para cambiar sus estilos de Liderazgo conforme sus hijos avanzan desde la infancia a la adolescencia y a la edad adulta. Fue así como posteriormente consideraron que la misma lógica podría aplicarse a la persona que dirige trabajadores.

El supuesto básico de esta teoría es que el comportamiento de liderazgo apropiado depende de la situación que se enfrente. Es decir que no existe un único estilo o característica de liderazgo valido para toda y cualquier situación. Cada tipo de situación requiere un tipo de liderazgo para lograr eficacia entre los subordinados. De este modo, el verdadero líder es el que es capaz de ajustarse a un grupo particular de personas en condiciones extremadamente variadas.

La TLS reconoce que **tarea** y **relaciones** son dos dimensiones importantes del comportamiento del líder. El estilo del líder se define por la combinación de dos dimensiones, a las que llaman “**Comportamiento de tareas**” y “**Comportamiento de relación**”.

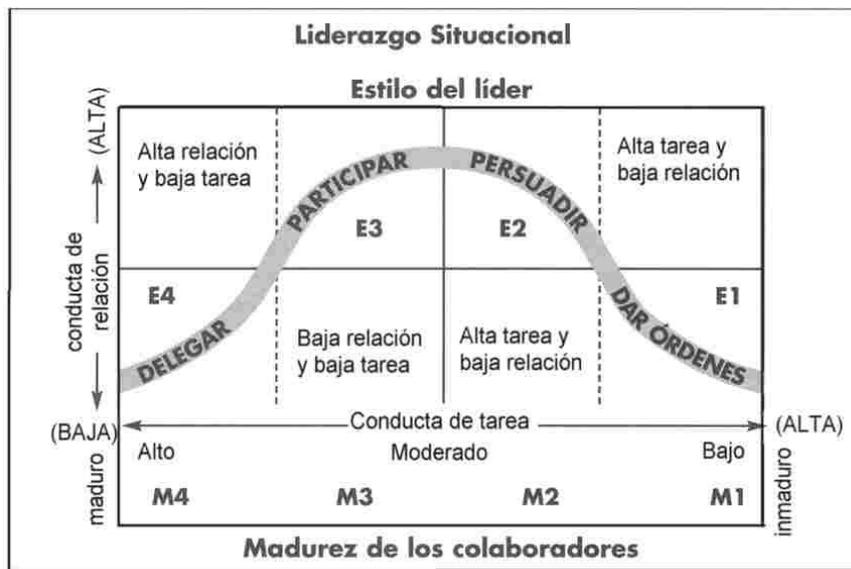
Por Comportamiento de tarea, se entiende el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar que hacer, como, cuando, donde y por quien.

El Comportamiento de relación, se define como el grado en el que el líder practica una comunicación con sus seguidores. Incluye escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores.

A partir de estas dimensiones presentadas de forma alta o baja y en unos ejes de coordenadas, se obtienen los cuatro estilos de liderazgo a aplicar: Dirigir, Persuadir, Participar y Delegar.

Habiendo explorado la TLS desde dos dimensiones es el momento de agregarle un tercer componente que es la Madurez del grupo o de los individuos a través del cual se podrá definir el estilo de liderazgo a aplicar. Es así como, según a cada nivel de madurez del grupo, le corresponde una conducta del líder y se predice mayor efectividad cuanto mayor sea el ajuste entre el nivel de madurez y el estilo mostrado. Por ejemplo, si los subordinados están al nivel de madurez/preparación más bajo (M1), Dirigir o E1 será el mejor estilo, Persuadir o E2 será el segundo mejor, Participar o E3 es el tercero mejor y, por último, Delegar o E4 será el peor. (Ver Figura N° 1).

La madurez, para los autores, es la interacción entre la competencia del individuo y su voluntad para afrontar una determinada tarea. La competencia es el nivel de conocimiento, experiencia y herramientas que una persona demuestra para desarrollar una tarea. La Voluntad es el grado de confianza, compromiso y motivación que transmite en su actividad.



Fuente: Hersey, P. y Blanchard, K. (1969)

Figura N° 1: Teoría Situacional de Liderazgo

Ambas variables (Competencia y Voluntad) son interactivas lo que significa que una afecta a la otra y su interacción determina cuatro niveles de Madurez:

- **Nivel 1 (M1):** No preparado e inseguro o con falta de voluntad. Es la menor demostración de capacidades de una persona y el problema esta manejado por la inseguridad. El individuo puede sentirse intimidado por la tarea, sobrepasado acerca de lo que se espera y como realizarlo. La persona puede transmitir también la falta de voluntad como otro aspecto negativo en este nivel de madurez.
- **Nivel 2 (M2):** No capacitado pero con confianza o voluntad. Sugiere que la persona no está todavía preparada. En general muchos nuevos empleados comienzan en este nivel de madurez. La confianza y voluntad pueden surgirle desde adentro de su ser, por otras personas o por el hecho de trabajar en un ambiente saludable, seguro y colaborativo. La persona puede no estar capacitada simplemente porque no ha implementado la tarea aún o no tuvo la posibilidad de demostrar su habilidad.
- **Nivel 3 (M3):** Capacitado pero inseguro o con falta de voluntad. En esta situación, la habilidad ya fue demostrada por la persona de forma consistente. El, estará inseguro posiblemente por una falta de compromiso de su líder y estará con falta de voluntad cuando la tarea le retribuya menos de lo que esperaba.
- **Nivel 4 (M4):** Capacitado y seguro. Cuando el individuo alcanza este nivel significa que su grado de competencia es alto y consistente y lo emplea con gran seguridad, confianza y sentido de pertenencia. La motivación y el deseo de alcanzar los objetivos es alto.

El nivel de madurez puede cambiar por distintas razones como una nueva tecnología implementada o cambios estructurales dentro de la organización. Esto hace que el líder deba replantearse, dentro del grafico, que tipo de liderazgo debería implementar.

Descriptas las dimensiones (Tareas/Relaciones/Madurez) de la teoría desarrollamos a continuación los cuatro tipos de liderazgos posibles:

- **Dar Órdenes (E1 y M1):** En este estilo el líder define los roles de las personas y les dice a ellos que, como, cuando y donde hacer las tareas. El establece las soluciones, las decisiones

a tomar, los tiempos de ejecución y realiza la supervisión de las personas cuando son inexpertas, inseguras o incompetentes. Este tipo de liderazgo requiere un alto nivel de Dirección y bajo soporte y apoyo a las personas.

Se aplica cuando el requerimiento de la tarea es alto, el requerimiento sobre las relaciones es bajo y el nivel de madurez del grupo es bajo.

- **Persuadir (E2 y M2):** Aquí el líder provee dirección pero también escucha los sentimientos, ideas y sugerencias de las personas que lidera. Fomenta el doble canal de comunicación (ida y vuelta) pero mantiene el control en la toma de decisiones. Las personas que tienen algo de competencia en un ámbito pero falta de compromiso para asumir responsabilidades necesitan este tipo de liderazgo que le muestre la dirección para compensar la falta de competencia y le ofrezca apoyo para crear confianza y motivación en la gente.

Se aplica cuando el requerimiento de la tarea es alto, el requerimiento sobre las relaciones es alto y el nivel de madurez del grupo es moderado-bajo.

- **Participar (E3 y M3):** Este tipo de liderazgo ofrece mayor soporte y menos dirección a los individuos. El rol del líder es el de brindar reconocimiento, escuchar a la gente y facilitar la solución de problemas y la toma de decisiones. Cuando las competencias que se requieren son mayores las personas dudan si podrían hacerlas solas es por eso que aquí es cuando se requiere este tipo de liderazgo. Las personas necesitan ser escuchadas y motivadas.

Se aplica cuando el requerimiento sobre la tarea es bajo, el requerimiento sobre las relaciones es alto y el nivel de madurez del grupo es moderado-alto.

- **Delegar (E4 y M4):** Este tipo de líder brinda poco apoyo a la persona y poca dirección en las decisiones básicas que toma el individuo. Les permite a los subordinados un alto nivel de autonomía dado que ellos tienen la competencia, compromiso y la confianza para hacer la tarea. En este nivel el grupo está motivado para hacer la tarea y asumir responsabilidades. Aun cuando el líder identifique y vea los problemas que aquejan a la organización, él delegará la responsabilidad para llevar adelante planes, lo que le permitirá a los miembros del grupo aprender y desarrollarse.

Se aplica cuando el requerimiento sobre la tarea es bajo, el requerimiento sobre las relaciones es bajo y el nivel de madurez del grupo es alto.

Según Hersey y Blanchard (1969) la efectividad del liderazgo se consigue a través del ajuste del estilo del Liderazgo con el nivel de madurez o de preparación. Es así como el líder debe evaluar e interpretar el grado de preparación de los individuos del grupo que guía, y cambiar su estilo a través del incremento o disminución de su conducta mediante la cual define el trabajo a realizar de los seguidores.

Paul Hersey (2009) propone tres pasos que los líderes de grupos deberían implementar con el fin de aplicar esta teoría de liderazgo. Los mismos se detallan a continuación:

- **Identificar el trabajo específico, tarea o actividad:** Es necesario que exista un marco compartido de referencia entre los miembros del grupo que indique que significa un buen trabajo realizado para el líder y los seguidores. Más específicamente, que trabajo, tarea o actividad es por la cual el líder está interviniendo? La clave es que las personas comprendan que es lo que el líder pretende y que tan específico en su estilo el líder debe ser porque, por ejemplo, para un individuo un estilo de “Dar Órdenes” puede ser necesario pero para otro eso significaría *micromanaging*.
- **Evaluar la madurez del grupo:** Una vez que el trabajo, tarea o actividad está identificado se debe realizar un diagnostico acerca del nivel de madurez de la persona a la que se quiere influir. Que tan lista, motivada, y dispuesta esta la persona? Sería la pregunta a contestar en el diagnostico. Madurez, como desarrollamos anteriormente, es la combinación entre la competencia del individuo y la voluntad o motivación que disponga para una tarea.
- **Elegir el tipo de liderazgo:** El mismo se elegirá según la combinación entre el Comportamiento de tarea, el Comportamiento de relaciones y la madurez del grupo.

La revisión de esta teoría permite concluir en los siguientes puntos:

Entre sus aspectos fuertes se encuentra la capacidad intuitiva del modelo, ya que con escasos elementos puede presentar relaciones entre variables para desarrollar el liderazgo y su

efectividad. Otro punto importante es el hecho de fijar la atención sobre la naturaleza situacional del liderazgo haciendo foco en la flexibilidad de la persona que ocupa una posición para influir en el comportamiento de otros, y reconociendo la dualidad inherente del liderazgo. Finalmente se interpreta que esta teoría da por sentado que en un grupo de trabajo, los individuos pueden variar sus niveles de madurez y, por lo tanto, requerir comportamientos distintos por parte del líder.

Entre los puntos criticables de esta teoría está el hecho de que, a pesar de ser un modelo muy empleado por consultores y formadores, no se ha sometido a mucha investigación y no cuenta con un soporte de investigaciones que proporcionen apoyo empírico a los supuestos teóricos de que parte. A pesar de estas flaquezas, el modelo sigue presente en Escuelas de Negocios, Universidades y en la literatura sobre el liderazgo.

1.1.3. Conclusiones del capítulo

Como en un vuelo rasante hemos visualizado desde cerca, pero a gran velocidad, todo lo relacionado con este concepto tan complejo como lo es el Liderazgo, desde sus características básicas hasta la necesidad que tienen las grandes empresas por incorporar personal con rasgos de líderes.

De todos los diferentes tipos de liderazgo expuestos podemos sacar la conclusión de que la función de líder es una relación multidimensional y compleja que involucra al líder, a los subordinados y a las situaciones creadas por los quehaceres de la empresa, los valores sociales, las condiciones económicas, los elementos tecnológicos disponibles y las consideraciones políticas. Es a su vez la de ser el máximo de los servidores, el detector de las anomalías o necesidades internas, el propagador de una cultura de crecimiento y motivación a través de los logros individuales vinculados con la organización; el líder debe de estar concentrado en el clima de su área y su entorno, debe de ser sensible y conocedor de las variaciones de las expectativas de su personal, ser acorde con lo que se espera de él y crecer conjuntamente con el resto. Debe de manejar de la forma más racional, pero sin llegar a la innaturalidad, los procesos de comunicación de carácter informal, pues en esos procesos es donde se podrá reconocer y

aprender cuales son los logros y aprendizajes trascendentales que se suscitan en el personal a su cargo de manera de estar en continuo conocimiento de las expectativas de éstos.

El líder debe seleccionar a su gente muy meticulosamente, para asegurarse que poseen los mejores talentos en su grupo. Un ejecutivo eficaz cubre los cargos según la capacidad de las personas. Debe caracterizarse por cuidar a su gente y es fundamental que proteja las ideas del grupo. El líder debe generar confianza, valorar a su gente y sobre todo respetarla.

Con respecto a las Teorías de Liderazgo esbozadas consideramos que cada una tiene un énfasis distinto, lo mismo que consecuencias especiales para la atracción y capacitación de los líderes. La teoría de los Rasgos de personalidad sugiere el valor de contar con procedimientos para identificar las características pertinentes del liderazgo que se asocian con un rendimiento eficiente en las organizaciones. Las teorías de Estilos de Liderazgo sugieren que también puede ser útil el desarrollo organizacional encaminado a aumentar la consideración de los líderes y el adiestramiento de estos para que sean flexibles y muestren diversos estilos. Por otro lado la teoría de Bass y Burns plantea la necesidad de tomar en cuenta el contexto para saber cuáles son las decisiones del líder que funcionan y cuáles no en culturas con características diferentes. Finalmente, la TLS sugiere que el liderazgo efectivo surge de la capacidad de poder interpretar la madurez de un grupo y aplicar un estilo de liderazgo determinado para optimizar el rendimiento de dicho grupo.

CAPITULO II – LOS LÍDERES

Este capítulo tiene por objetivo enfocarnos en los rasgos de los líderes para comprender su importancia dentro de los grupos que dirigen. Desarrollaremos desde la naturaleza que los forma, pasando por las características que poseen finalizando en la importancia de ellos para la organización.

1.2.1. La naturaleza de los Líderes

¿Los líderes nacen o se hacen? Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia. Ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta.

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

- Como cualidad personal del líder
- Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo la primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, se tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

1.2.1.1. El liderazgo como cualidad personal

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por un aura mágica o religiosa. El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos. Sin

embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos. Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno. Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas. Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores relevantes en la sociedad o la imagen del líder ideal. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

1.2.1.2. El liderazgo como función dentro de la organización

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo, este se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que se destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente se destaca en una situación democrática, menos estructurada.

Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, "el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, entender el liderazgo a partir de la perspectiva citada nos fundamenta la posición de que se pueden crear líderes con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

1.2.2. Características y habilidades de los Líderes

Durante muchos años los sociólogos intentaron aislar y analizar las características necesarias para ser un líder. Partiendo de numerosas pruebas, algunos sociólogos determinaron que, los siguientes seis rasgos son los que diferencian a los líderes de los no líderes:

- **Impulso:** Los Líderes muestran un alto nivel de esfuerzo. Tienen un deseo de logro relativamente alto, son ambiciosos, tiene gran cantidad de energía, son persistentes, incansables en sus actividades y demuestran iniciativa.
- **Deseo de dirigir:** Los líderes tienen fuerte deseo de influir y dirigir a otros. Demuestran la disposición al tomar la responsabilidad.
- **Honestidad e integridad:** Los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus seguidores por ser confiables y no mentir o por mostrar una alta congruencia entre la palabra y la acción.
- **Autoconfianza:** Los seguidores buscan líderes por falta de autoconfianza. Por lo tanto, los líderes necesitan mostrar autoconfianza a fin de convencer a los seguidores de la rectitud de las metas y decisiones.
- **Inteligencia:** Los líderes necesitan ser bastante inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información.
- **Conocimiento relacionado con el puesto:** Los líderes eficientes tienen un alto grado de conocimiento sobre los asuntos de la compañía, de la industria y técnicos. El conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las consecuencias de dichas decisiones.

La personalidad del líder, no depende en modo alguno de la forma, posición, salud, relaciones o moral. El líder refleja los valores y normas del grupo por ello los rasgos personales de un líder nos dicen mucho más sobre el grupo que sobre él mismo.

Desde los comienzos de las relaciones con pares, el ser humano demuestra en su personalidad, si posee o no una capacidad de liderazgo, la que en el futuro podrá acompañarlo en su vida laboral.

La acción de liderar implica desarrollar una variada gama de habilidades de las cuales nunca se termina de aprender. Uno, como líder, puede volverse un experto pero siempre le quedarán

cosas por perfeccionarse. Las habilidades que tiene que tener siempre presente un líder y preocuparse por evolucionar en su desempeño son:

- **Objetividad hacia las relaciones y el comportamiento humano:** El líder debe ser capaz de observar a las personas y su conducta de una manera imparcial y desapasionada. No debe tener él hábito de prejuzgar. Para cada acción importante debe estar en condiciones de descubrir las influencias y las respuestas inducidas. Debe poseer la habilidad de decidir cuáles son las causas de las reacciones y verificar sus conclusiones.
- **Capacidad social y de comunicación:** El líder debe ser capaz de conversar y escribir con energía y de resumir con precisión las exposiciones de los demás. Debe ser accesible, conocer a su grupo y a sus líderes informales y esforzarse por cooperar.
- **Empatía:** La capacidad para proyectarse mental y emocionalmente a la posición de un empleado ayudará al líder a comprender los puntos de vista, creencias y las acciones de aquel. La empatía garantiza el respeto por la otra persona, aun cuando uno no comparta sus opiniones.
- **Conciencia de sí mismo:** El líder necesita saber la impresión que causa en los demás. Debe esforzarse por desempeñar el papel de conductor que se espera de él.
- **Enseñanza:** Una de las mejores maneras de desarrollar e inspirar a las personas es instruyéndolas. El líder debe estar en condiciones de utilizar su capacidad didáctica ventajosamente, por medio de la comunicación, la demostración, la corrección y el ejemplo.

1.2.3. Importancia del líder en la organización

Dentro de una organización, las características de un líder son las de definir una dirección para la empresa, proteger las ideas y crear principios, crear sueños; es decir, los objetivos supremos, la razón de ser de la organización. Además, ellos son los encargados de crear un grupo de trabajo y conducirlo con eficiencia.

Para poder llegar a ser un verdadero líder se requiere de una profunda y permanente vocación de estudio y capacitación. Esto significa aprender a manejar las herramientas necesarias de conducción de grupos de trabajo. Una vez conseguido esto, el gran desafío es encontrar los miembros adecuados que conformarán el grupo, desarrollar un marco social, definir los principios fundamentales y darle una identidad al equipo que lo haga único y verdaderamente grande. Este tipo de personas que marcan el rumbo de las empresas, deben poseer la habilidad para armar y conducir grupos que trabajan con eficacia y saber de qué manera maximizar el potencial de cada uno de sus miembros. En otras palabras, tener los sentidos entrenados para descubrir talentos, y las agallas para ponerlos a trabajar juntos.

En un mundo cambiante nos vemos tentados a mantenernos en terreno conocido, de seguir los senderos ya transitados y de aferrarnos a las mismas soluciones de antaño independientemente de lo mucho que hayan cambiado los problemas. Resulta cómodo seguir haciendo lo que se sabe hacer y se ha hecho antes, porque nos da cierta sensación de orden y control. Pero cuando los viejos caminos fallan, como casi siempre pasa, los gerentes cometen con frecuencia el error de irse al otro extremo: empiezan a estar de acuerdo con todo y con todos y buscan apaciguar y reconciliar a los demás. Esto propicia anarquía, ausencia de propósitos u objetivos y sistemas tan desorganizados que impiden acciones concertadas, dirigidas y coherentes.

Los mejores gerentes y los mejores líderes crean y mantienen un equilibrio entre los dos extremos, combinan valores fundamentales con estrategias flexibles y logran que las cosas se hagan sin mayores dificultades. Saben para que están allí y que es lo que quieren, y comunican a otros su visión con claridad y poder. Pero también saben que deben entender y responder a un conjunto complejo de fuerzas que empujan y presionan a las organizaciones en diferentes direcciones. Ven la necesidad de pensar con creatividad para lograr lo que se proponen. Desarrollan estrategias lo suficientemente flexibles para enfrentar y superar las trabas y tropiezos que con seguridad van a encontrar en su recorrido hacia el futuro.

Los líderes son profundamente reflexivos, pensadores activos y muy explícitos en sus valores y creencias fundamentales. Muchos de los héroes corporativos logran expresar sus valores y filosofía de una manera tan atractiva e impactante que su visión perdura, por un largo tiempo, en la conducta y operaciones de sus respectivas compañías. No importa si se está de acuerdo con las ideas de ellos, cada uno defendió un conjunto diferente, pero estable y coherente de creencias y valores, los cuales se convirtieron en los pilares para la construcción de sus visiones.

1.2.4. Conclusiones del capítulo

Los líderes fracasan cuando tienen una visión restringida y limitada del contexto en el que están trabajando. A menos que piense con flexibilidad sobre las organizaciones y las pueda enfocar desde diversos puntos de vista o perspectivas, será incapaz de adaptarse a la amplia gama de variables que inevitablemente tendrá que enfrentar.

Un enfoque múltiple e integral puede constituir un grave reto y, en ocasiones, desviarse de la intuición y el sentido común. Ver la organización simultáneamente como una máquina, familia, selva y teatro requiere una capacidad de pensar multifacético. Al igual que los *surfers*, los líderes siempre deben viajar con la ola del cambio. Si se adelantan serán aplastados; si se retrasan, pierden el contacto y pasan inadvertidos.

El éxito, del líder, requiere arte, capacidad y destrezas para ver a las organizaciones como entes en los que se deben combinar necesidades, roles, poder y símbolos, a fin de dar forma y sentido a su acción. El poder para enfocar a las organizaciones desde diferentes perspectivas será vital para el líder del futuro.

Con respecto a las habilidades de un líder, consideramos que se aprenden. Nadie nace con ellas. Básicamente, lo que lo forma es la capacidad para aprender y reflexionar sobre las experiencias vividas. Una persona con condiciones de líder llega a serlo porque además de formarse va acumulando un gran caudal de experiencias que le permiten reflexionar, aprender y crecer a partir de ellas.

Así como en los distintos ámbitos enseguida se destacan aquellos que tienen capacidad de liderazgo, en una empresa también hay que tratar de descubrirlos de inmediato para brindarles

todos los incentivos y procurarles oportunidades para su desarrollo. La organización tiene que tener claro qué es lo que espera de sus futuros líderes. Una vez identificadas las habilidades requeridas, tienen que diseñar los instrumentos que le permitan a la persona aprenderlas. Lo primero a hacer para encontrar un líder, es tratar de identificar a individuos potenciales. Lo segundo es recompensar a esas personas y lo tercero es darles oportunidades para que puedan demostrar sus capacidades.

CAPITULO III – LA GESTION DEL CONOCIMIENTO

El valor y la importancia del conocimiento, visto por numerosas organizaciones, juega, sin duda, un rol crucial en el desafiante y agresivo contexto actual de los negocios. Como consecuencia, las firmas que aspiran a ser consideradas exitosas y competitivas necesitan encontrar mejores maneras de mejorar su desempeño. Es así como la Gestión del Conocimiento (GC) ha atraído la atención de varias compañías alrededor del mundo. Con la implementación de la GC las organizaciones podrán crear, transferir, compartir y utilizar el conocimiento con el fin de ser más competitivas, innovadoras y productivas. En el presente capítulo se desarrollará un amplio contenido relacionado con la Gestión del Conocimiento presentando opiniones y visiones de distintos especialistas en esta materia.

1.3.1 Conocimiento y tipos de Conocimiento

Según *Gao, F. (2008)*, el conocimiento consiste en información, inteligencia, habilidades, experiencia, ideas o intuición según el contexto en el que se esté hablando. *Debowski, S. (2005)* categoriza dos tipos de Conocimiento, que son el Conocimiento Explícito (CE) y el Conocimiento Tácito (CT):

- **El Conocimiento Explícito:** Es el que puede ser compartido con otros, documentado, categorizado y transmitido. Incluye números y palabras y es compartido en forma de declaraciones gramaticales, expresiones matemáticas, formulas científicas y manuales. Es así como el CE es capturado y transmitido muy fácilmente por la posibilidad de hacerlo a través de materiales tangibles.
- **El Conocimiento Tácito:** Se obtiene en las gestiones individuales y se almacena en la mente de las personas. La intuición y percepciones subjetivas entran dentro del CT. Es de muy difícil acceso ya que el conocimiento de los trabajadores se hace esquivo de compartir.

En las organizaciones, los trabajadores tienen un alto nivel de CT desarrollado con la experiencia y el aprendizaje. Es por esta razón que el conocimiento debe ser considerado como un *comodity*, que sea compartido, aplicado y mejorado por los trabajadores para crear ideas que permitan superar los problemas existentes o los desafíos futuros.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (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 las organizaciones como un todo. Por lo tanto, es posible establecer cuatro patrones para la creación de conocimiento en cualquier organización:

- **De Tácito a Tácito (Socialización):** 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 en el mismo no puede ser utilizado por la organización.
- **De Explicito a Explicito (Exteriorización):** 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 Explicito (Combinación):** 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.
- **Del Explicito a Tácito (Interiorización):** 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.

En opinión de *Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995)*, estos procesos apuntados pueden producirse en distintos niveles de la organización: dentro de un grupo concreto de la organización, a nivel de toda la organización, e incluso a nivel interorganizativo, implicando a personas de diversas

organizaciones. Así, el conocimiento generado en cada nivel enriquece el producido en un nivel inferior, ampliando la base de conocimiento de la organización. Esto es lo que los referidos autores denominan la “espiral de creación de conocimiento organizativo”.

La gestión del conocimiento 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.

1.3.2. Gestión del Conocimiento, concepto e historia

Surgida al inicio de la década de los 90' en el campo organizacional tanto de EEUU como de Europa, la frase “Gestión del Conocimiento” comenzó a ser parte de la jerga de los gerentes a pesar que su definición conceptual no es muy fácil de realizar.

GC fue definida de diferentes formas por los investigadores. Sin embargo, no hay una definición unánime sobre este concepto. Esto es así porque la GC puede ser abordada desde numerosos puntos de vista (*Dalkir, K. 2005*).

De acuerdo a *Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995)* la GC debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan.

Según *Wah, L. (1999)*, la naturaleza de la GC es “aprovechar y reutilizar los recursos que ya existen en una organización de modo tal que las personas puedan seleccionar y aplicar las mejores prácticas”. Una de las formas de materializar esto es, según la autora, generando un ambiente donde el aprendizaje sea interactivo y en el que los involucrados puedan transferir y compartir lo que saben, de forma rápida, agregando ese saber a su estructura cognitiva lo que se traduce en nuevo conocimiento.

Rosenmberg, M. (2005) señala que la GC es la creación, el archivo y el compartir información, entre comunidades de personas y organizaciones con intereses similares con el fin de crear

ventajas competitivas obteniendo conocimiento de aquellos que lo poseen. La GC se enfoca en crear oportunidades para la colaboración entre individuos y equipos haciendo que el capital intelectual sea compartido.

1.3.3. Etapas en el proceso de la Gestión del Conocimiento

El proceso de la GC es una coordinación planeada para controlar el conocimiento en una forma efectiva. *Alavi, M. & Leidener, D. (1999)* plantean que la gestión del conocimiento incluye tres etapas:

- **Crear conocimiento:** 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.
- **Compartir conocimiento:** Se produce cuando los individuos en el interior de una organización transfieren y comparten el conocimiento. Al compartir este conocimiento, este se incrementa y llega a ser 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.

Es todo acerca de diseminar y poner disponible todo lo que se sabe (*Tiwana, A., 2000*).

El compartir de conocimiento es crítico para las empresas exitosas dado que las lleva a una rápida expansión interna del conocimiento haciendo que áreas de la organización puedan verse beneficiadas por ello (*Syed-Ikhasan S. and Rowland, F., 2004*).

- **Aplicar conocimiento:** Implica convertir el conocimiento en un resultado valioso para la organización. La aplicación de conocimiento puede conducir a la generación de ideas que llevan a una mejor toma de decisiones estratégicas.

Incluye actividades y eventos conectados con la aplicación de conocimiento a los procesos de negocio.

El uso efectivo y la aplicación del conocimiento son dependientes de factores como un claro entendimiento de los roles, oportunidades en que pueda ser usada, una necesidad sobre la cual actuar y conocimiento de los beneficios que se obtendrán por su aplicación (*Wong, K., 2004*).

1.3.4. Beneficios de la Gestión del Conocimiento.

Hasta aquí hemos desarrollado el concepto de GC y hablado de la importancia que tiene en el mundo actual de las organizaciones pero no hemos identificado aun cuales son las ventajas que se obtienen por enfocar las miradas en el desarrollo de este recurso. Es por eso que a continuación repasamos los beneficios más destacados que se obtienen con una GC efectiva según la opinión de autores especialistas en el tema como *Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995)*:

- **Optimización de procesos y generación de valor:** Al desarrollar los manuales de procedimientos se profundiza sobre cada proceso y a través de esto se pueden detectar anomalías, tiempos muertos que al solucionarlos traerá aparejado beneficios en la forma de operar.
- **Maximización de los recursos existentes:** Al implementar la GC surgen a la luz muchos conocimientos tácitos que al ser compartidos entre los distintos empleados permiten la maximización de estos. Esto podría entenderse también como aumentar los activos intangibles de la empresa.
- **Creación de un círculo virtuoso entre el aprendizaje individual y el de la organización:** A través del establecimiento de procedimientos que se comparten, se llevan a la práctica, se corrigen/perfeccionan y luego se convierten en los nuevos procedimientos.
- **Satisfacción del cliente:** Mejor nivel y velocidad de respuesta al tener todos los procesos establecidos y bien desarrollados lo que permite tener bien identificados los responsables, los problemas a resolver y las decisiones a tomar.

- **Reducción de costos:** Crear inventarios de conocimiento permite capturar este último en elementos que se pueden almacenar, catalogar y reutilizar, de forma que en el futuro sea posible volver a emplearlos en cualquier proceso empresarial. Esto constituye una fuente importante de reducción de costos.
- **Mejoras en el ambiente de trabajo:** A través de una mejor interacción y comunicación por el hecho de compartir información y experiencias que servirán para resolver problemas.
- **Innovación y nuevas ideas:** A través del compartir información y experiencias se llegan a nuevas conclusiones e ideas. También por el incentivo que tienen los empleados por aportar nuevas ideas en un ambiente o gerencia que está interesado en ellas y las promueve.
- **Desarrollo de los valores y la cultura organizacional:** Al tener claridad en los valores y la cultura de la empresa, la GC facilita la transmisión y comunicación de estos a través de, por ejemplo, manuales para nuevos empleados. Las personas, al estar en contacto más frecuente con lo que la organización quiere, pueden sentirse más identificadas, comprometidas y en consecuencia ser más productivas.

Al ver el detalle de todos los beneficios que ofrece la GC muchas veces podemos confundirnos en la interpretación pensando que uno puede ser la causa de otro. En realidad la interpretación que hacemos es que la GC del conocimiento genera una amplia variedad de beneficios que están interrelacionados entre sí; es decir que identificamos un círculo virtuoso con consecuencias positivas en distintos aspectos de la empresa.

1.3.5. Las capacidades personales de conocimiento como factor de éxito en la GC

Como el conocimiento es uno de los recursos estratégicos más importantes de los negocios, el manejo efectivo de éste es fundamental para el éxito particularmente hoy en día con un contexto globalizado y muy competitivo.

De acuerdo a diferentes estudios llevados adelante por *Alavi, M. & Leidener, D. (1999)*, el éxito en la GC obedece a factores personales principalmente. Esto se deba a que el conocimiento, como base de la GC, en una organización depende en mayor parte de las personas que por ejemplo de la tecnología. La tecnología ayuda a transferir y compartir información pero no a la creación.

Las capacidades personales sobre el conocimiento (CPC) desarrollan en el empleado comportamientos orientados hacia la GC. Debido a las diferencias en este tipo de capacidades de las personas, algunos empleados pueden desempeñarse mejor que otros en lo que respecta a la GC.

El incentivo y el foco en las CPC afectan directamente en el éxito de la GC. Es por eso que las prácticas de este último deben estar asociadas directamente con las CPC.

Los estudios de los autores citados, concluyen que las siguientes capacidades personales son las que afectan y pueden definir el éxito en la GC:

- **Ambición:** Es la base fundamental para el éxito. Las organizaciones necesitan hacer cualquier intento por cumplir con las ambiciones y metas individuales que se identifiquen asociadas a la GC. De hecho el éxito de muchas iniciativas relacionadas con el conocimiento dependen del nivel de compromiso personal y motivación alcanzada entre la alineación de las ambiciones personales y de la organización.
- **Habilidades:** Las personas necesitan una serie de habilidades para llevar adelante las actividades principales en lo que respecta la GC como la creación, identificación, uso, transferencia y almacenamiento de conocimiento.

Algunas de las habilidades son:

- Para convertir conocimiento tácito en conocimiento explícito.
- De comunicación para asegurar la efectiva transferencia de conocimiento.
- Creativas, de imaginación, de patrones de reconocimiento, de innovación y deducción.
- Colaborativas, de coordinación, de sincronización y de experimentación.
- Para adquirir y usar conocimiento externo.

- **Comportamientos:** El efectivo desarrollo, almacenamiento, compartir y aplicación de conocimiento dependerá de si las personas se encuentran motivadas para hacerlo. Eso indica que las personas en una organización deben estar informadas acerca del significado del conocimiento, los procesos y las herramientas disponibles. Las organizaciones deben entonces ayudar a crear un comportamiento apropiado sobre el manejo de la información. Recompensar y delegar autoridad a niveles inferiores puede jugar un papel significativo para motivar este tipo de comportamiento.
- **Herramientas Técnicas:** Muchas organizaciones ven las herramientas como algo genérico. Las herramientas técnicas son esenciales, sin embargo deberían considerarse varias herramientas no-técnicas como el *coaching*, grupos de trabajo, reuniones con expertos y eventos sociales. La elección de la herramienta adecuada debe ser realizada muy cuidadosamente ya que deben ser simples de entender y amigables en su uso.
- **Manejo del tiempo:** Algunas actividades en la GC consumen mucho tiempo y están orientadas al futuro es por eso que los resultados son visibles en el largo plazo. Las acciones cortoplacistas pueden comprometer el éxito de la GC.
Los empleados deben tener la capacidad para administrar su tiempo eficazmente y llegar a entender los sistemas relacionados con la GC. Es por eso que los empleados deben asegurar el uso efectivo de su conocimiento tomándose el tiempo necesario.
- **Conocimiento Personal:** De acuerdo a *Rampersad, H. (2001)*, el conocimiento es una función de información, cultura y habilidades. Las habilidades en esta ecuación están relacionadas con las capacidades, habilidades y experiencias personales de las personas. Representa que es lo que el empleado puede hacer, saber y entender.

Las presiones por disponer de empleados con conocimientos se incrementan día a día. Es así como actualmente las organizaciones, gerentes y empleados se vuelven cada vez más dependientes en las CPC con el fin de ser exitosos.

1.3.6. Conclusiones del capítulo

En la actualidad el conocimiento pasó a ser uno de los recursos más importantes y estratégicos para las organizaciones. Es por eso que el desarrollo del conocimiento es una necesidad y no un lujo en el *management* de hoy.

La GC, como por ejemplo: Identificar, crear, adquirir, transferir, compartir y aplicar el conocimiento, juega un papel clave en la eficiencia y la competitividad de las compañías. Es clave porque si partimos de la base que el conocimiento es un recurso altamente costoso, la gestión eficaz de este permitirá desarrollar la compañía y ser competitivamente más eficiente.

La GC hace un aporte importantísimo a uno de los objetivos principales (por no decir el de mayor importancia) de las organizaciones de hoy que es el de ser cada vez más rentables. Lo interpretamos de esta forma ya que, en pocas palabras, la GC aporta mayor eficiencia en todos los procesos lo que permite reducir costos. Esto hace más competitivas a las empresas y les permite ganar participación de mercado. Al ganar mercado los costos se reducen aun mas, por la economía de escala, afectando positivamente la rentabilidad citada al comienzo de este párrafo.

En el cierre de este capítulo nos remitimos a *Nonaka, I. (1988)* quien con una simple reflexión permite darnos a entender que es la GC en el mundo competitivo de hoy, su importancia para las organizaciones y el valor del conocimiento. Es así como el autor comenta que: “*Una organización que evoluciona continuamente es una organización que aprende. Una organización que aprende transforma el flujo de información en un stock de conocimiento y, al mismo tiempo, difunde ésta a otros departamentos y estimula la auto organización sistemática de la información*”.

CAPITULO IV - LA GC Y EL LIDERAZGO EFECTIVO

Resulta difícil querer comprender el Liderazgo como consecuencia de la Gestión del Conocimiento. La mayoría de los estudios analizan dicha relación considerando el Liderazgo como el motor e incentivo sobre la GC en una organización. A simple vista resulta razonable porque es el líder quien podría decidir si desarrolla, brinda soporte, valor y recompensa a la GC pero no es la intención de esta tesis adoptar esta perspectiva. Es por eso que con la intención de profundizar y enriquecer el análisis de dicha relación se presenta en este capítulo un razonamiento acerca de la influencia en el sentido inverso, es decir de la Gestión del conocimiento en el Liderazgo que cuadra con el objetivo de esta tesis.

1.4.1. La Gestión del Conocimiento y el Liderazgo

La GC fomenta la confianza de y entre los individuos lo que inevitablemente influye en el tipo de liderazgo que se ejerce. El estimular los principios básicos de la GC como crear, compartir y aplicar conocimiento activa un circuito que se retroalimenta y genera en los individuos un sentido de pertenencia y confianza ideal para el tipo de liderazgo que sepa capitalizarlo.

Al **crear** conocimiento, el individuo desarrolla ideas y procesos que le permiten sentirse útil y valorado. Sus ideas son tenidas en cuenta y eso es uno de los factores de motivación más importantes. El **compartir** conocimiento le permite a la persona optimizar sus ideas a través del aporte de otros puntos de vista, apreciar el valor de ser parte de un grupo y sentir que puede influir en este con sus contribuciones haciéndole la gestión más simple. **Aplicando** el conocimiento, la persona materializa lo anteriormente expuesto y observa los resultados sintiendo que todo vale la pena. Todo este proceso es un generador de confianza y compromiso que el líder no puede dejar de ver y continuar fomentando.

Es difícil interpretar si la confianza generada por la GC es consecuencia del liderazgo o el liderazgo es consecuencia de la gestión del conocimiento. A nuestro entender el liderazgo va adaptándose a medida que va generándose mayor o menor grado de confianza. Podemos decir que a medida que la GC se desarrolla, la confianza y compromiso crecen dándole lugar a un líder que cree en sus subordinados y le delega decisiones promoviéndole su autonomía.

La Teoría de Liderazgo Situacional (1.1.2.4.) brinda una visión relacionada con esta interpretación donde el líder va adaptando su comportamiento de acuerdo a la madurez que percibe en sus subordinados. En este caso podríamos decir que a medida que la GC se desarrolla en la organización el líder va modificando su estilo de liderazgo. Esto lo interpretamos de esta manera ya que la GC puede ser considerada como un indicador del nivel de madurez de los subordinados.

Partimos de la base que el nivel de madurez esta dado por la interacción entre la **competencia** del individuo y su **voluntad** para afrontar una determinada tarea. La competencia es el nivel de **conocimiento**, experiencia y herramientas que una persona demuestra para desarrollar una tarea. La voluntad es el grado de **confianza**, compromiso y motivación que transmite en su actividad. Ambas variables están directamente relacionadas con lo que significa y aporta la GC. El conocimiento por ser la base en la gestión y la confianza como explicáramos en el primer párrafo. (Ver *Figura N° 2*).

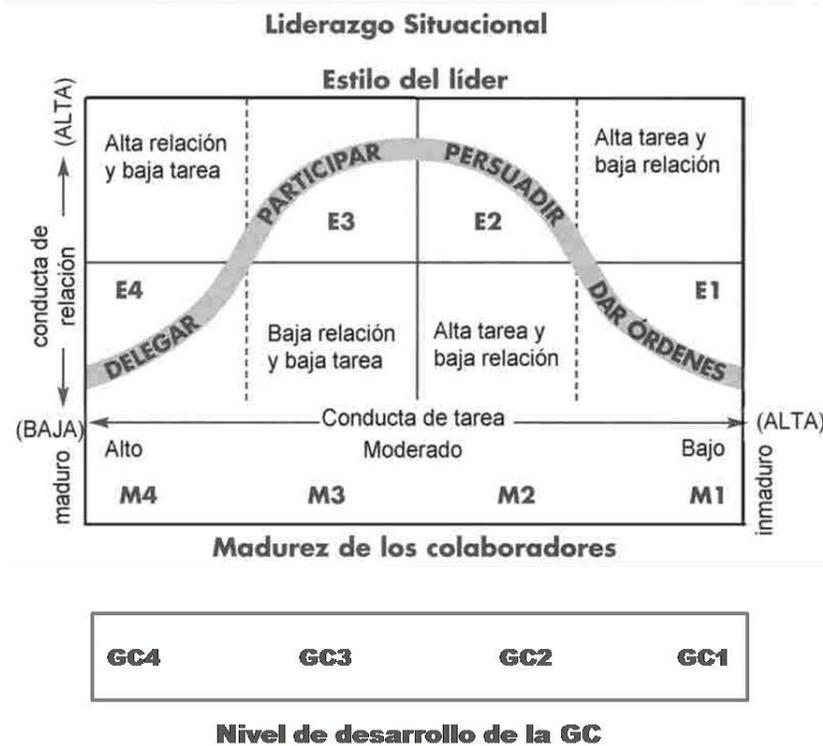


Fuente: Elaboración propia

Figura N° 2: Relación entre nivel de Madurez y nivel de GC

Cuando la Teoría de Liderazgo Situacional (TLS) habla de niveles de madurez concluimos que puede estar haciendo referencia al nivel de desarrollo de la GC también. Es así como los estilos de liderazgo a adoptar serian una consecuencia del nivel de desarrollo de la GC que posea el grupo.

Ver *Figura N° 3* donde GC1 es el nivel más básico de desarrollo de la GC y GC4 es el mayor nivel que puede alcanzar un grupo:



Fuente: Adaptación propia a Hersey, P. y Blanchard, K (1969)

Figuran N° 3: La GC en el Liderazgo Situacional

De esta forma el nivel de desarrollo de la GC determina que existen distintos estilos de liderazgo que mejor se adaptan a las necesidades del grupo. Estos estilos de liderazgo son:

- **Dar órdenes: (E1, M1 y GC1):** Este tipo de liderazgo se lo considera el indicado cuando el nivel de desarrollo de GC es prácticamente nulo. Se entiende que en este momento el grupo o la persona necesitan ser asesorados acerca de cada decisión. Necesitan que se le establezcan las soluciones y requieren un alto grado de Dirección.
El nivel de GC es muy básico ya que la persona no dispone de conocimientos ni experiencias para crear ideas, tampoco puede compartirlas ya que el ámbito en el que se desarrolla es incierto sin tener vínculos o interacciones con otros individuos. El aplicar el conocimiento es menos viable aun dada la inexperiencia y falta de confianza de la persona.

- **Persuadir (E2, M2 y GC2):** En este contexto la GC comienza a percibirse. Las personas tienen algo de competencia es por eso que crean ideas y procesos pero les escasea el nivel de compromiso y confianza. Precisamente estos dos elementos son generados principalmente cuando el individuo comparte conocimiento con el grupo de trabajo y lo aplica. Esto le permite desarrollar un sentido de pertenencia que son las bases para el compromiso y la confianza.
Es entonces en este estadio que el líder provee dirección pero también escucha los sentimientos, ideas y sugerencias de las personas que lidera. Fomenta el doble canal de comunicación (ida y vuelta) pero mantiene el control en la toma de decisiones.
- **Participar (E3, M3 y GC3):** En este cuadrante la GC va tomando preponderancia y los individuos comienzan a considerar el conocimiento como algo realmente clave para su desempeño. El líder empieza a darle más espacio a los empleados y el círculo virtuoso del conocimiento se puede vislumbrar. El personal comienza a compartir información con su grupo y la organización lo que incrementa su nivel de confianza al sentir que puede ser escuchado y también al poder disponer del conocimiento de otras personas para hacer sus tareas mejor. Comienza a confiar que cuenta con recursos para hacer bien su trabajo aunque todavía necesita de la dirección del líder para asumir responsabilidades que requieran mayor competencia. El líder adopta un rol de brindar reconocimiento, escuchar a la gente y facilitar la solución de problemas y la toma de decisiones.
- **Delegar (E4, M4 y GC4):** Este tipo de liderazgo es adoptado cuando el conocimiento realmente fluye dentro de la organización alcanzado un estado óptimo, un círculo virtuoso del conocimiento que se retroalimenta con buenos resultados y un nivel alto de motivación y compromiso. Es así como el personal tiene la capacidad de generar ideas de acuerdo a sus competencias, se interesa por compartirlas con el grupo a través de documentos, charlas, reuniones etc. lo que le genera mayor compromiso. Asimismo lleva a la práctica gran parte dichas ideas propuestas por él y por sus compañeros. Al percibir este nivel de fluidez del conocimiento el líder le permite a los subordinados una completa autonomía dado que ellos tienen la competencia, compromiso y la confianza para hacer la tarea correctamente.

Profundizando en el análisis de la relación entre la GC y el Liderazgo Situacional podemos señalar que para definir el tipo ideal de liderazgo a aplicar es de suma importancia evaluar correctamente el nivel de GC y Madurez de cada grupo. Para ello proponemos desglosar cada concepto y analizar el nivel de desarrollo de cada uno de sus componentes.

Los componentes que nos permitirán interpretar el nivel de desarrollo de la GC serán el nivel en el que se Crea, Comparte y Aplica conocimiento en el grupo. Por otro lado, los componentes del nivel de Madurez estarán dados por el nivel de Voluntad y Competencia existente en el grupo.

El *Cuadro N° 4* resume los estilos ideales de liderazgo asociados a la GC y Madurez según el nivel de los componentes que conforman a estos últimos dos conceptos.

Cuadro N° 4: Tipos de liderazgo ideal según el Nivel de GC y Madurez y sus componentes

GC		Madurez		Nivel de GC y Madurez	Liderazgo Ideal
Componente	Nivel	Componente	Nivel		
Crear:	Bajo	Competencia:	Bajo	Bajo	Dar Ordenes
Compartir:	Bajo	Voluntad:	Bajo		
Aplicar:	Bajo				
Crear:	Medio	Competencia:	Medio	Medio-Bajo	Persuadir
Compartir:	Medio	Voluntad:	Bajo		
Aplicar:	Bajo				
Crear:	Alto	Competencia:	Alto	Medio-Alto	Participar
Compartir:	Medio	Voluntad:	Medio		
Aplicar:	Medio				
Crear:	Alto	Competencia:	Alto	Alto	Dirigir
Compartir:	Alto	Voluntad:	Alto		
Aplicar:	Alto				

Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar en el *Cuadro N° 4* como el estilo de liderazgo ideal a ser aplicado es una consecuencia del nivel de GC y del nivel de Madurez detectados en el grupo. Al entender estos últimos dos conceptos como equivalentes, vemos, por ejemplo, que cuando el nivel de Madurez es bajo (el nivel de Competencia y Voluntad es bajo) encontraremos también en ese contexto un nivel de GC también bajo (prácticamente no se Crea, Comparte y Aplica conocimiento). Al detectar esto, y con el fin de ser efectivo en su gestión, el líder debe adoptar una actitud de “Dar Órdenes” a sus subordinados como estilo que mejor se adapta a las necesidades existentes. Ahora bien, si con el paso del tiempo el líder percibe que alguno de los componentes de la GC o de la Madurez varían (Ej. de “Bajo” a “Medio” porque comienza a compartirse algo de conocimiento en el grupo) entonces el líder deberá interpretar esto, reevaluar los niveles existente y modificar su tipo de liderazgo siempre con el fin de tener una gestión efectiva. Con todo lo anteriormente expuesto cabe resaltar entonces que el liderazgo efectivo estará dado por la capacidad de interpretar el nivel de desarrollo de la GC y Madurez de un grupo y, en base a estos, aplicar acertadamente uno de los cuatro estilos de liderazgo descriptos. Es decir que el liderazgo efectivo no es ser específicamente un tipo de líder sino comprender al grupo y ser uno de los cuatro posibles tipos de líderes que este requiera según el nivel de Madurez y nivel de GC existente.

1.4.2. Conclusiones del capítulo

La Gestión del conocimiento influye fuertemente en los tipos de liderazgo tornándolos en “De dirección” (1.1.2.4.) o “Transformacionales” (1.1.2.3.) donde el empleado se basa en la visión que transmite el líder y va desarrollando su propia capacidad para tomar decisiones solo interactuando con el conocimiento.

Lo torna de esta forma porque la GC genera en el individuo capacidades para crear, compartir y aplicar el conocimiento lo que le da autosuficiencia para buscar soporte en distintos recursos que le ayuden a tomar decisiones según su propio criterio algo que es promovido por estos tipos de liderazgo. Esto no significa que los liderazgos puedan volverse Liberales (Laissez-faire), donde cada uno hace lo que quiere, ya que, por el contrario, estos líderes están siempre presentes haciendo de guía hacia el objetivo principal del grupo.

Por otro lado, donde existan liderazgos más rígidos la GC influirá fuertemente en ellos debido a que esta estimula a los subordinados a ser más independientes dándole la posibilidad de buscar soporte en distintos recursos del conocimiento (Bases de datos, manuales, etc.) permitiéndoles tomar las decisiones correctas para el desarrollo del negocio. A pesar de que un liderazgo de “Dar órdenes” (1.1.2.4.) o “Autocrático” (1.1.2.2.) no incentive la GC en una organización, en la actualidad los individuos disponen de acceso al conocimiento de forma muy simple a través de la tecnología existente, comunidades de práctica, etc. Es así como pueden acceder al conocimiento externo para luego ser aplicado en la organización en la que trabajan. Esta situación puede ser motivo de conflictos en las que el líder Autocrático vea desafiada su capacidad ya que el empleado instruido puede argumentar con criterio el replanteo de decisiones y puntos de vista de los líderes.

Para restituir la armonía, el líder Autocrático deberá flexibilizarse tornándose más Transformacional o Democrático o, en caso extremo, deberá sacar de los equipos la gente independiente con capacidad e intención de acceder al conocimiento que puedan hacerlo sentir desafiado. Esto último no es lo ideal ya que el líder se pierde la posibilidad de disponer de otros puntos de vista valiosos y en muchos casos tomar las decisiones correctas para el negocio.

El líder Autocrático optará generalmente por la opción que le permita mostrarse firme y seguro y desestimara las decisiones que, por más que sean las necesarias, puedan mostrarlo dubitativo o desafiado por un subordinado.

Como reflexión final y tomando este último ejemplo es interesante resaltar la versatilidad que propone la Teoría de Liderazgo Situacional ya que ante el poco desarrollo de la GC un líder puede ser rígido para dirigir a sus subordinados pero a medida que la GC va desarrollándose en la organización no necesitara entrar en conflicto o separar del grupo al individuo que se interese por el conocimiento sino que puede ir adoptando nuevos tipos de liderazgo que le permitirán maximizar el desempeño de sus empleados y de los negocios.

2. METODOLOGIA

2.1. OBJETIVOS

Esta tesis tiene como objetivo estudiar la importancia y la influencia de la Gestión del Conocimiento (GC) en la efectividad del líder dentro de las organizaciones. Se busca entender si realmente es crucial o no la influencia que ésta pueda ejercer según el tipo de liderazgo involucrado. Dentro de todos los tipos de liderazgo se pretende profundizar en el Liderazgo Situacional.

La hipótesis que plantea la presente tesis es:

- **H₁**: Una efectiva GC es una variable clave directamente relacionada con un liderazgo efectivo.

2.2. TIPO DE ESTUDIO

La presente tesis es de base explicativa, buscando causa efecto, Para ello se utilizan las siguientes herramientas / instrumentos de recolección de información:

2.2.1. Entrevistas

Las entrevistas fueron de características selectivas donde 4 líderes con rangos gerenciales medios/altos de empresas de primera línea transmitieron sus experiencias y percepciones.

Las preguntas estuvieron orientadas a obtener información de las empresas con respecto a tres variables claves que son el objeto de análisis de esta tesis. Las mismas son: **El Liderazgo Efectivo, La Gestión del Conocimiento y las Herramientas para la GC.**

Los ejecutivos entrevistados corresponden a compañías de primer nivel nacional e internacional. Los mismos ocupan posiciones de liderazgo variadas como jefatura de producción, jefatura de procesos, dirección de Marketing y Gerencia General. Todos poseen antigüedad profesional, ya sea en la compañía actual como otra anterior, mayor a 10 años.

Las empresas de las que forman parte los entrevistados son:

- **Líder A:** Piedra Grande S.A.M.I.C.A. y F. – Producción de minerales – 130 empleados.
- **Líder B:** Nestlé S.A. – Consumo Masivo – 283.000 empleados.
- **Líder C:** DirecTv Argentina – Comunicaciones – 2.500 empleados.
- **Líder D:** Procter&Gamble – Consumo Masivo – 127.000 empleados.

Ver modelo de Entrevista en *ANEXO 1 - Entrevistas*

2.2.2 Encuestas

Las encuestas fueron también de características selectivas. Se realizaron a 23 líderes de equipo de mandos medios y altos.

El objetivo de la encuesta fue obtener información con respecto a la realidad de una amplia gama de empresas y sectores relacionando dos variables como son: **La productividad de los líderes** y **El uso que le dan a la gestión el conocimiento** en las empresas.

Las encuestas estuvieron estructuradas con 16 afirmaciones distribuidas según las dos variables mencionadas. Cada encuestado respondió de acuerdo a una escala de Litker de 1 a 5 donde “1” es igual a “Totalmente en desacuerdo” y “5” “Totalmente de acuerdo”

Ver modelo de Encuesta en *ANEXO 2 – Encuestas*.

2.3. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las investigaciones realizadas.

2.3.1. Entrevistas

Para la interpretación de los resultados de las entrevistas se utilizó la técnica de Osgood. Los mismos se exhiben en el *Cuadro N° 5* donde figuran los indicadores asociados a las variables de esta tesis. También se detallan los números de preguntas que tienen relación con cada indicador y se hace una interpretación, con una ponderación de -5 a 5, del impacto de cada entrevista en los indicadores mencionados. En el *Cuadro N° 6* se encuentra una consolidación de los resultados obtenidos los cuales posteriormente se representan en gráficos (*Grafico N°1*, *Grafico N°2* y *Grafico N°3*) que combinan las tres variables entre sí con una interpretación teórica.

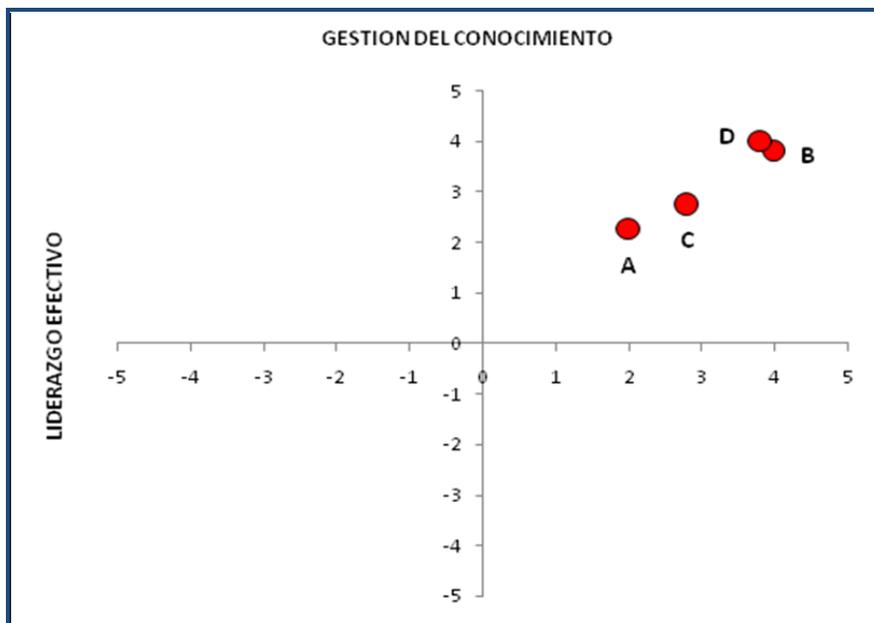
Cuadro N° 5: Resultados de entrevistas

VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTA ASOCIADA	RESPUESTAS			
			Lider A	Lider B	Lider C	Lider D
Liderazgo efectivo	Cumplimiento de objetivos	1 4 6 - -	2	4	3	4
	Soluc. propuestas/Implementadas	2 3 - - -	1	4	2	3
	Vision del Trabajo	1 2 3 5 6	3	4	3	4
	Motivacion del grupo	5 - - - -	2	4	3	4
	Promedio		2,0	4,0	2,8	3,8
Gestion del conocimiento	Ideas surgidas	2 3 4 6 -	2	4	2	4
	Mejoras implementadas	1 2 3 4 -	2	4	2	4
	Uso de la GC	2 3 4 6 -	3	5	4	5
	Reuniones concertadas/realizadas	2 4 - - -	2	4	3	3
	Promedio		2,3	3,8	2,8	4,0
Herramientas para la GC	Objetivos alcanzados	1 4 5 - -	2	5	2	5
	Ideas desarrolladas/implementadas	2 4 - - -	2	3	2	3
	Mejoras generadas	1 2 3 6 -	2	4	3	4
	Conflictos solucionados	2 3 6 - -	2	4	4	4
	Promedio		2,0	4,0	2,6	4,0

Cuadro N° 6: Cuadro consolidado de resultados

Variables	Lider A	Lider B	Lider C	Lider D
Liderazgo Efectivo	2,0	4,0	2,8	3,8
Gestion del Conocimiento	2,3	3,8	2,8	4,0
Herramientas para la GC	2,0	4,0	2,6	4,0

Gráfico N° 1: Liderazgo Efectivo y Gestión del Conocimiento



En el presente grafico se observa representada la distribución que consideran los líderes entrevistados acerca del nivel de liderazgo efectivo y la gestión del conocimiento.

Se observa que ambas variables se encuentran muy desarrolladas en las realidades de todas las empresas consultadas.

Dentro de este marco podemos decir que las empresas de consumo masivo (B y D) maximizan aún más estas dos capacidades. Entendemos que el nivel de competitividad los lleva a tener la necesidad de contar con liderazgos altamente efectivos y utilizar la GC para generar ventajas competitivas. Es una realidad también que las dos multinacionales poseen presencia mundial

mayor que A y C lo que nos indica una importante necesidad de GC para mejorar la comunicación y el flujo de la información entre diferentes mercados lo que puede ser sinónimo de una clara ventaja. Es decir que las experiencias de un mercado, con un determinado producto o proceso interno, pueden ser codificadas rápidamente y compartidos a otros mercados para que al aplicarlos no cometan errores y sea todo más simple. Es esta también una forma de diferenciar las compañías que aprenden de las que no lo que las vuelve más eficientes y competitivas.

Los mejores desempeños de la GC son identificados en las empresas cuyos líderes se definían en las entrevistas como abiertos, participativos y con gran capacidad de delegar. Es decir que la GC efectiva promueve el liderazgo donde el subordinado se sienta más libre para crear, transmitir y aplicar conocimiento.

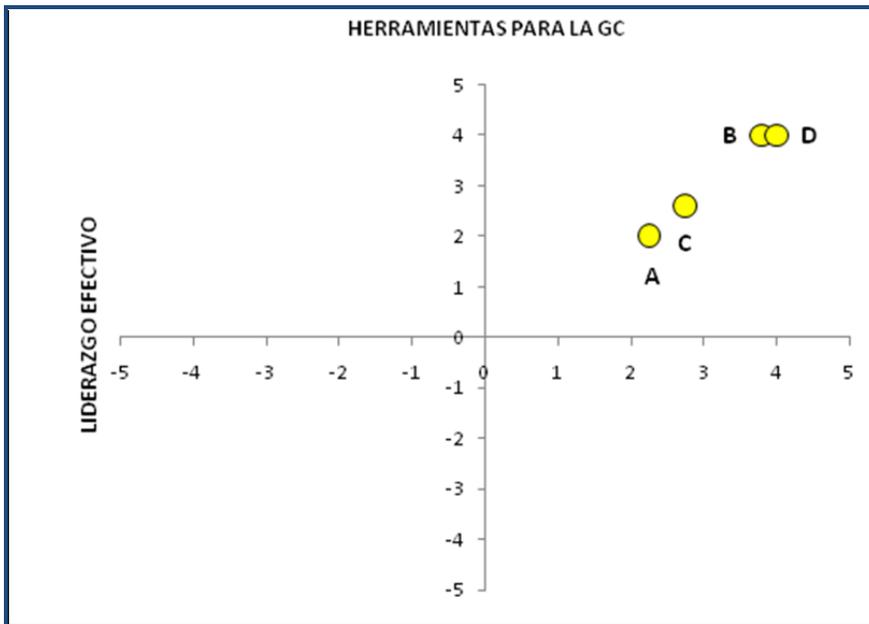
Esto último tiene sentido en la Teoría de Liderazgo Situacional y la relación que realizamos anteriormente (1.4.1.) donde concluimos que cuanto más desarrollada esta la GC en un grupo la tendencia del tipo de liderazgo a aplicar es cada vez más el de Delegar.

En términos de GC y tomando la base de esta teoría, el líder para ser efectivo debería cumplir con tres pasos al comenzar a trabajar con un grupo:

- a) Identificar el trabajo a realizar:
- b) Evaluar el nivel de GC actual (junto con el nivel de madurez según la TLS)
- c) Elegir el tipo de liderazgo a llevar adelante

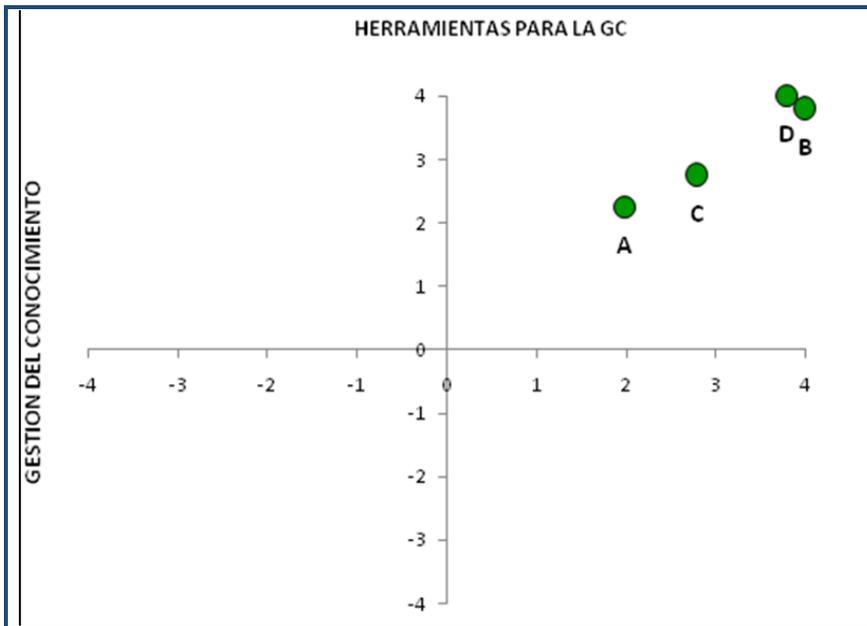
Es importante diferenciar entonces que, según las interpretaciones que hacemos, el tipo ideal de liderazgo que mejor se asocia con una alta GC es el de “Delegar” pero, continuando con la TLS, el verdadero Liderazgo Efectivo es el que se aplica de acuerdo al nivel de desarrollo de la GC que se percibe. Por lo tanto, si la GC es baja el tipo de liderazgo más efectivo será el de “Persuadir” o dar “Órdenes” y el de “Delegar” dejará de serlo.

Grafico N° 2: Liderazgo Efectivo y Herramientas para la GC



Este grafico nos indica nuevamente como los entrevistados resaltaban el valor de las Herramientas de GC y el Liderazgo Efectivo para el logro de los objetivos de la organización. Hacemos especial mención en esto ya que todas las ponderaciones se ubican siempre por arriba de “2”. Nuevamente detectamos que cuanto más competitiva y global es la compañía cuenta con mayor disponibilidad de herramientas para la GC. Asimismo, la empresa Argentina (A), con una sola filial en el exterior (México), es nuevamente la que se ubica por debajo de las otras tres restantes en cuanto a performance de los indicadores. Cabe destacar que los resultados son de todas formas altos solo que queda relegada al ser compararla con compañías más globalizadas y de industrias más competitivas.

Grafico N° 3: Gestión del conocimiento y Herramientas para la GC



Es aquí donde podemos confirmar la relación directa entre estas dos variables. Resulta casi obvio interpretar que cuanto mayor disponibilidad de herramientas de GC exista, más eficiente será la GC en una organización.

Identificamos que la empresa más pequeña y menos competitiva (A) es la que menos recursos para la GC dispone y, por lo tanto, es la que menos desarrollada tiene la GC.

Podemos decir que estas tres variables están directamente relacionadas entre sí. De esta forma, el foco en las herramientas de la GC generará una mejor Gestión del conocimiento y como consecuencia un liderazgo con tendencia a “Delegar”

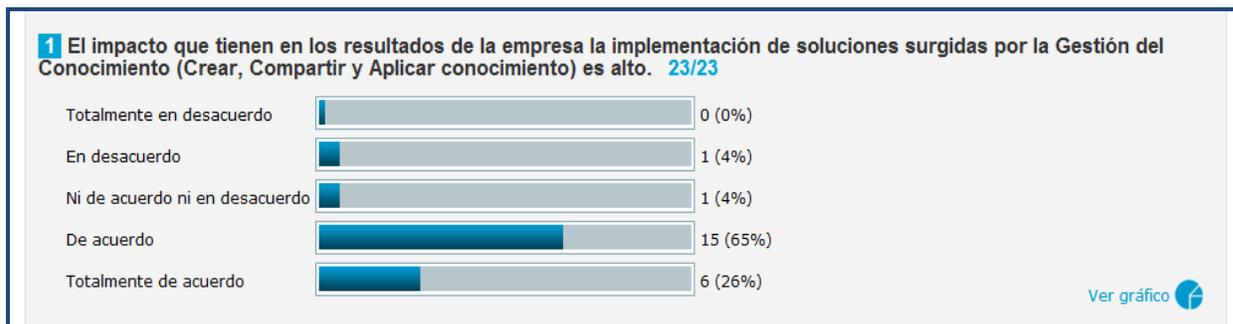
2.3.2 Encuestas

Los resultados de las entrevistas se presentan en el *Cuadro N° 7* que detalla los indicadores de la presente tesis y cuál de las 17 afirmaciones está asociada con cada uno de ellos. Posteriormente se grafican los resultados de campo obtenidos de cada afirmación con un análisis del significado de los mismos.

Cuadro N° 7: Detalle de Indicadores y afirmaciones asociadas a ellos

VARIABLES	INDICADORES	# PREGUNTA ASOCIADA
Liderazgo efectivo	Cumplimiento de objetivos	1 3 4 5 6 7 8 9 10 - - - -
	Soluc. propuestas/Implementadas	4 6 8 9 11 14 16 17 - - - -
	Vision del Trabajo	2 3 4 5 6 7 8 9 10 14 15 - -
	Motivacion del grupo	2 4 5 6 7 8 9 10 11 13 14 15 17
Gestion del conocimiento	Ideas surgidas	2 4 9 10 11 14 15 17 - - - -
	Mejoras implementadas	2 3 6 9 10 11 12 13 14 15 16 17 -
	Uso de la GC	1 3 6 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17
	Reuniones concertadas/realizadas	2 7 8 9 11 17 - - - - - -
Herramientas para la GC	Objetivos alcanzados	1 4 6 9 10 12 13 14 16 - - - -
	Ideas desarrolladas/implementadas	1 3 4 6 11 12 14 17 - - - -
	Mejoras generadas	1 3 4 5 6 7 9 11 12 13 14 17 -
	Conflictos solucionados	4 5 6 7 8 12 13 14 - - - -

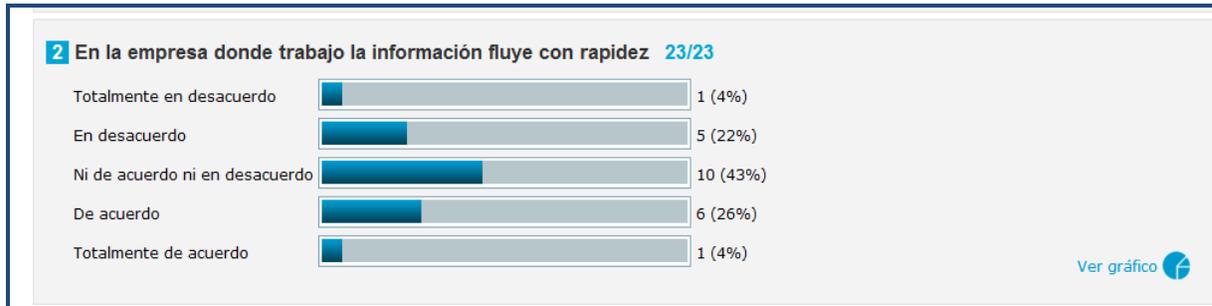
2.3.2.1. Gráficos e interpretaciones de los resultados



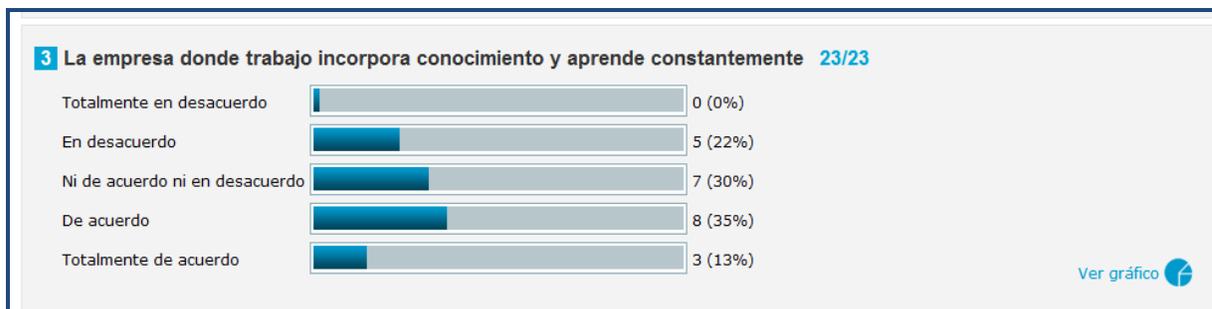
Podemos observar como el 65% de los encuestados reconoce que la Gestión del conocimiento tiene un alto impacto en los resultados de la organización. Esto no es menor dado que deja en evidencia una necesidad de gran atención por parte de los líderes a la GC ya que reconocen que su efectividad estará muy relacionada con la práctica y el uso de ésta.

Esta respuesta puede asociarse también con la *Pregunta #2* de las entrevistas donde los líderes muestran un alto interés por estimular el conocimiento en sus equipos. Es decir, los líderes

reconocen el impacto de la GC en la gestión general de los negocios de la empresa y es por eso que se interesan en promoverlo con sus subordinados.

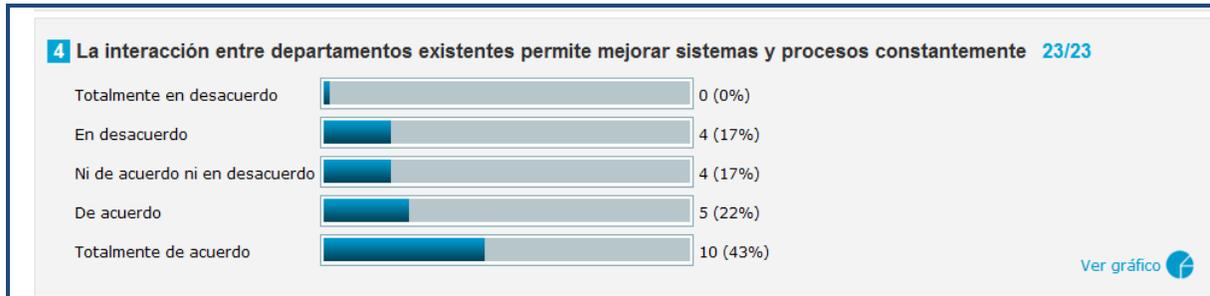


Vemos que 65% de los encuestados está en desacuerdo o sin una posición clara. Esto deja en evidencia que en general la información no está fluyendo efectivamente lo que indicaría que en algún lugar se retiene, se pierde o que los canales no están funcionando correctamente. Podemos concluir que los líderes reconocen el valor de la GC (*Afirmación #1-Encuestas.*) y se interesan por transmitir esta importancia (*Pregunta #2- Entrevistas*) a sus subordinados pero, de todas formas, la comunicación presenta dificultades en la vida diaria de la empresa.



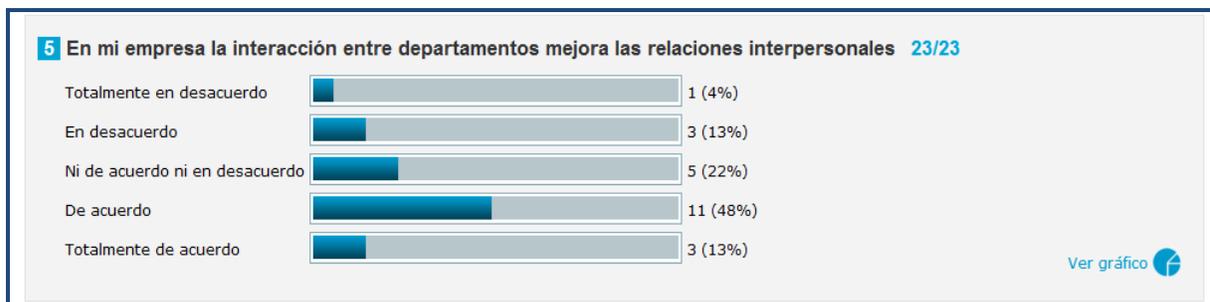
Análisis similar a la pregunta anterior y con un nivel de respuesta muy similar también lo que indica la consistencia por parte de los líderes en el momento de calificar la GC dentro de sus empresas. Se puede concluir que el aprendizaje organizacional está ligado a como fluye la información dentro de la organización. Asimismo el 48% de los encuestados considera que trabajan en un ambiente donde se aprende. Esto se relaciona con la *Pregunta #4* de la

entrevistas donde los líderes coincidieron que se tiene en cuenta la información y conocimiento que va surgiendo para replantear decisiones con el fin de ser más efectivos.



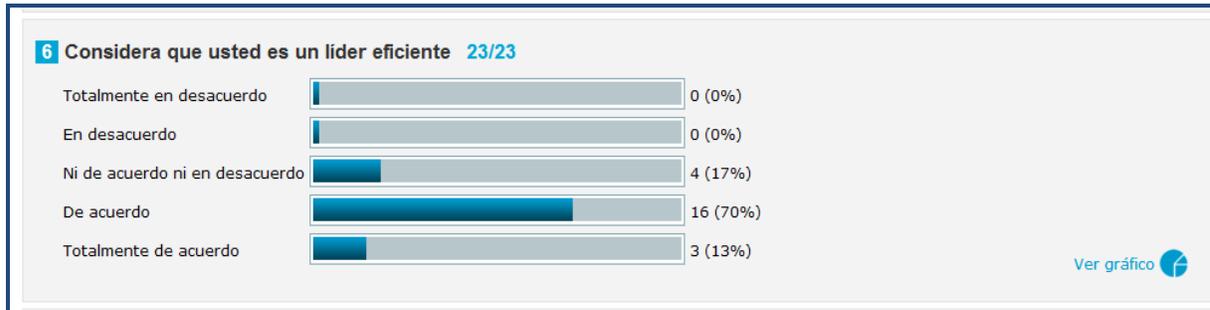
La interacción entre departamentos es muy alta y el 65% coincide que afecta positivamente los sistemas y procesos. Todo indica que cuanto mayor es la interacción mejores son los resultados lo que convierte a la GC en un factor clave a la hora del aprendizaje organizacional.

Esta respuesta concuerda con la *Pregunta #2* de las entrevistas donde los líderes transmitieron que también fomentan la interacción y ven con muy buenos ojos los vínculos que se generan entre departamentos porque ayudan a mejorar la toma de decisiones y simplificar procesos.



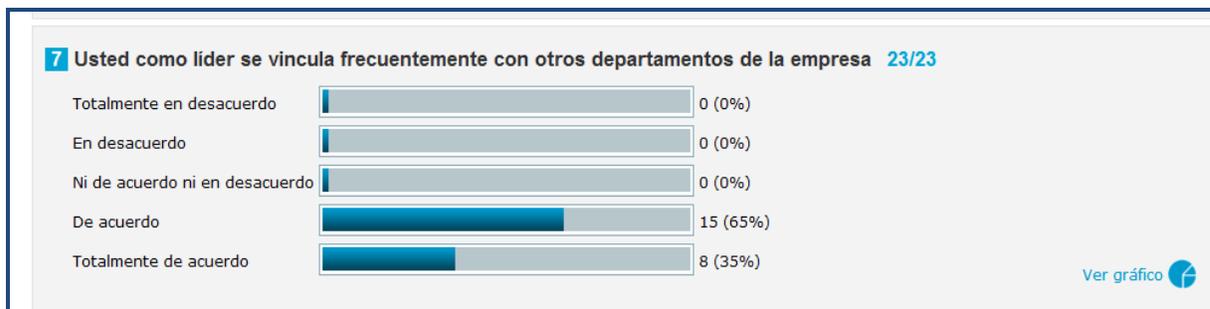
Otra respuesta contundente con respecto al efecto positivo de la interacción entre departamentos. Esta nos indica que el compartir conocimiento entre sectores ayuda a generar vínculos entre personas los que serán positivos para el negocio. El buen manejo de las relaciones interpersonales son un factor de éxito de las empresas y la promoción que puedan hacer los líderes para desarrollarlas, en este caso a través de la interacción entre departamentos,

servirá para generar ideas, planes de mejora y una mayor comprensión de las necesidades de cada uno que seguramente ayudará al cumplimiento de los objetivos de la empresa.



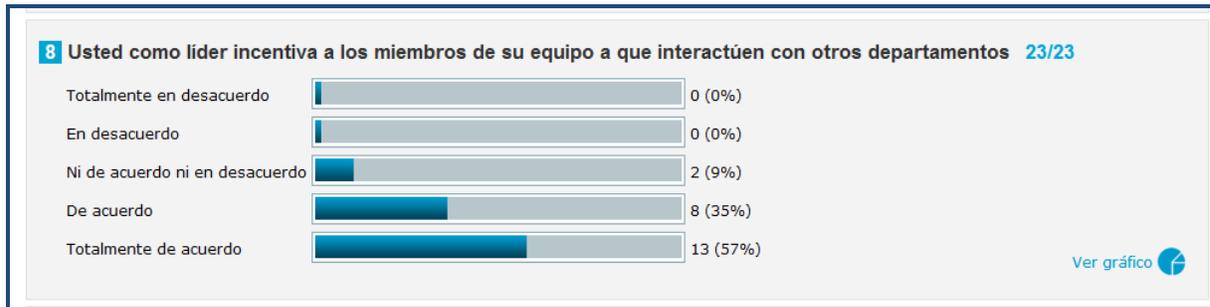
La gran mayoría de los encuestados se considera a sí mismo como un líder eficiente (83%). Si reflexionamos, la gran mayoría también coincidió que promueve la GC y que ven en ella un recurso de gran valor para su gestión general diaria.

Encontramos concordancia con la *Pregunta #5* de las entrevistas que nos deja entrever que los líderes exitosos con una gran trayectoria y actualidad profesional dan mucha importancia a la GC y tienen liderazgos que permiten desarrollarla y optimizarla. Liderazgo como participativos, abiertos y de delegación de tareas fueron identificados.



Vemos en este caso un gran nivel de consistencia con respecto a cómo los líderes valoran la interacción y lo que ellos hacen. Es decir, consideran la interacción entre departamentos como algo que agrega mucho valor a la gestión diaria (*Afirmación #4 y #5*) y ellos actúan en consecuencia. A pesar que muchos coincidían con que la información no fluía correctamente (*Afirmación #2*) en algunas empresas, la mayoría no se siente responsable y considera que tiene

una buena interacción. Esto también es una muestra del liderazgo efectivo. La gran mayoría coincidía en su eficiencia como líder (*Afirmación #6*) lo que posiblemente esté relacionado con la intención que tienen en desarrollar los vínculos entre departamentos.

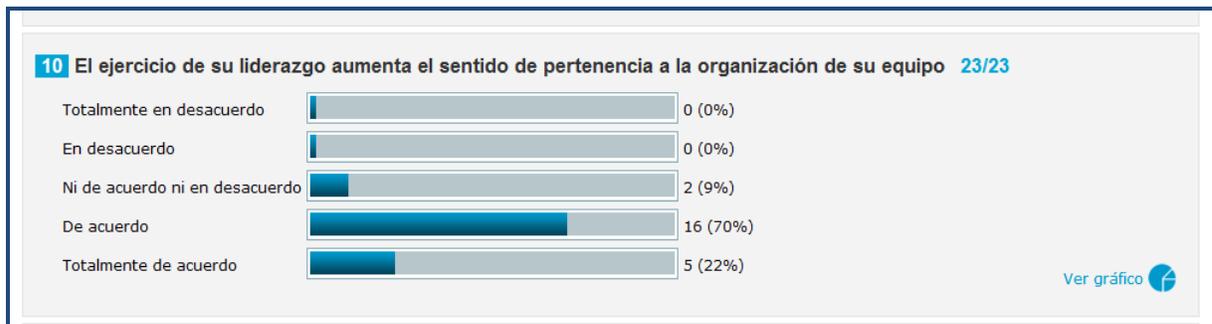


El 92% considera que estimula a sus subordinados a interactuar. También encontramos consistencia entre las respuestas que los líderes valoran la relación entre departamentos (*Afirmación #4 y #5*), lo que los líderes hacen en su gestión diaria y lo que proponen a sus subordinados. Todo también está relacionado con el liderazgo efectivo asociado a la *Afirmación #6*. Ahondando en el análisis podemos ver que los líderes están “Totalmente de Acuerdo” en un 57% en incentivar a sus subordinados la interacción y están “Totalmente de Acuerdo” en un 35% (*Afirmación #7*) que ellos la realizan personalmente. Es decir que los líderes estimulan más la interacción de lo que ellos la hacen. Perciben que la mayor interacción de sus subordinados es aún más necesaria para realizar un mejor trabajo que la de ellos.



Pudimos identificar el valor y el foco en la GC que tenían los encuestados (*Afirmación #1, #4 y #5*), asimismo, la gran mayoría se percibían como líderes eficientes (*Afirmación #6*) en gran

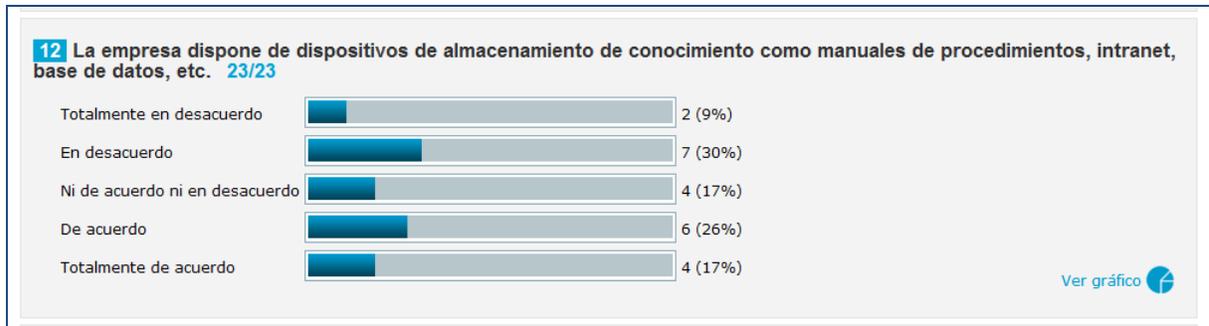
parte por la importancia que le dan a la GC. Esto nos permite llegar a la conclusion que los lideres eficientes valoran la GC y son ellos son claves para el aprendizaje organizacional.



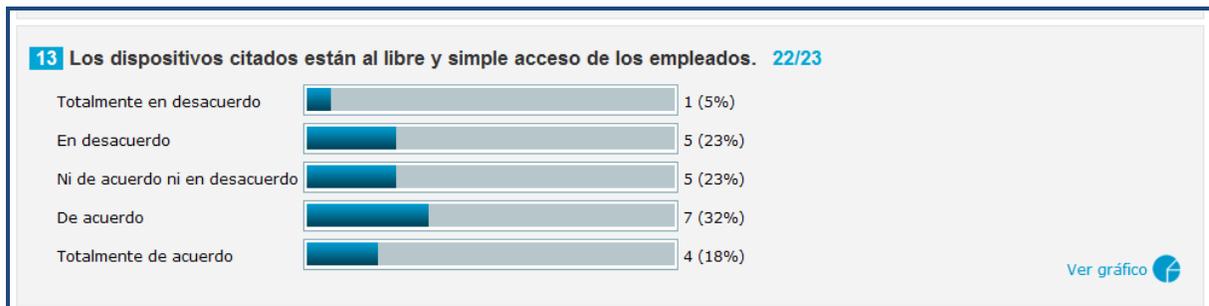
El 92% coincide con esta afirmación. El mismo liderazgo eficiente del que se hacía referencia (*Afirmación #6*) está asociado a una influencia positiva en los subordinados que incrementa su sentido de pertenencia lo que fortalece la cultura ayudado por la GC. El sentido de pertenencia es también un factor relevante en las empresas y es una consecuencia de una efectiva GC donde los empleados pueden generar ideas, compartirlas y aplicarlas. Esto fomenta el bienestar de los individuos lo que traerá aparejada una mayor productividad.



Como en muchos casos de esta encuesta, cuando las afirmaciones estan relacionadas con las empresas el nivel de respuestas se dispersa a diferencia de lo que pasa cuando las preguntas son mas personales y acerca de las gestiones como lideres. Esto nos muestra que, a pesar de que los lideres tienen ideas claras acerca del valor de la GC y de un liderazgo eficiente, en algunos casos existen inconsistencias con la realidad que se vive la empresa. Es decir que ellos valoran la GC como lideres pero no todas las empresas la valoran de la misma forma.



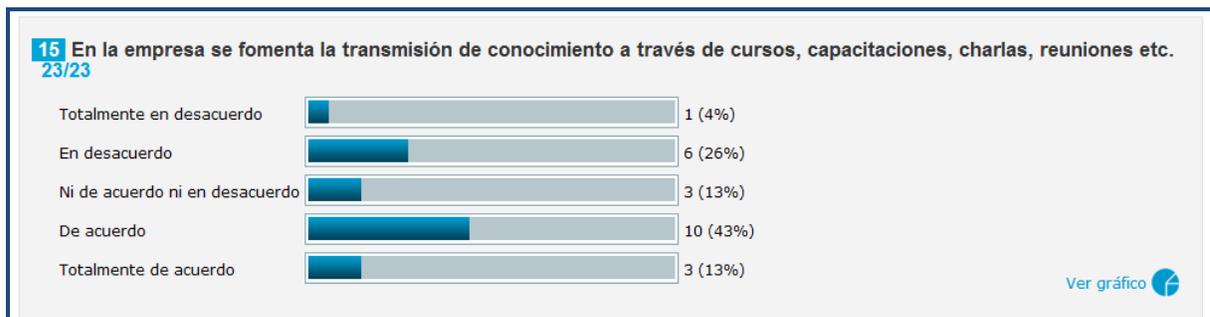
Podemos inferir que en las empresas encuestadas el conocimiento no se encuentra codificado y que en la mayoría de los casos el conocimiento se basa en reuniones o la transmisión verbal que no queda registrado. Esto genera pérdida de tiempo, una posible repetición de errores y falta de objetividad lo que deja en evidencia la importante necesidad de desarrollar la GC que actualmente tienen las empresas.



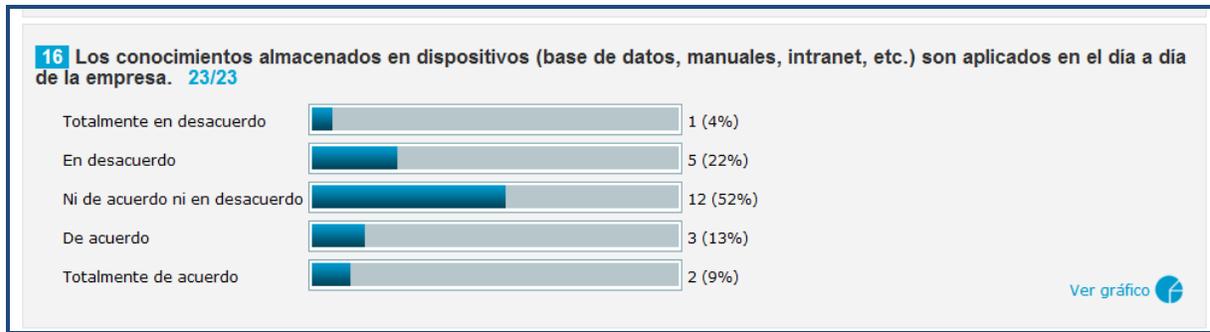
Observamos un nivel de respuestas disperso con distintas realidades en las empresas encuestadas. Identificamos de todas formas una necesidad, primero de incrementar la codificación de información (*Afirmación #12*) y luego mejorar el acceso a esta de los empleados ya que resulta en vano poder disponer de, por ejemplo, manuales y que el empleado no pueda disponer fácilmente de ellos.



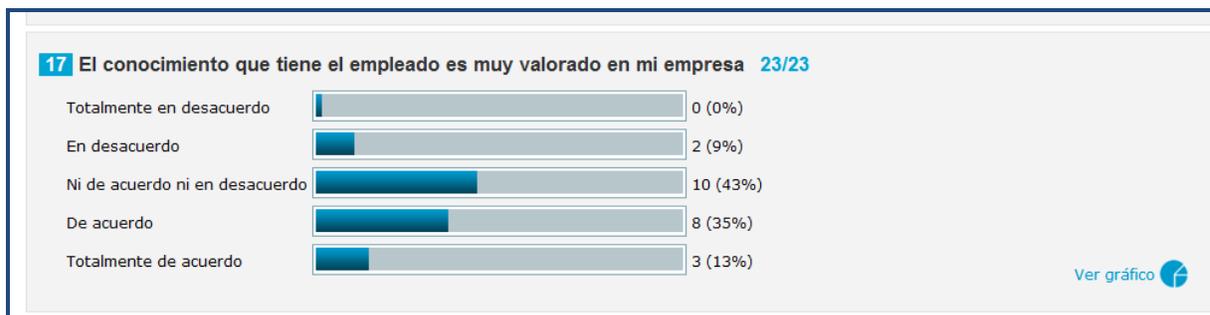
Este es un aspecto muy importante de la GC y la respuesta obtenida a la afirmación es prácticamente contundente. El hecho de compartir conocimiento ayuda a la interacción entre los individuos y entre departamentos. Les brinda a los primeros la posibilidad de transmitir ideas y de fortalecer la suya con el agregado de otros puntos de vista. A diferencia de la gran mayoría de las afirmaciones de las encuesta, en esta si identificamos diferencia con respecto a las entrevistas donde los lideres dejaron entrever la importancia de este tipo de documentos. Justifico esta interpretación ya que los lideres entrevistados son de altos rangos y posiblemente ellos si reciben este tipo de documentos mientras que los lideres encuestados (mayoría mandos medios) no estén tan familiarizados con esta práctica.



Identificamos que un 56% que está de acuerdo con esta práctica lo que se corresponde con la *Afirmación #12* donde la mayor parte del conocimiento no se encuentra codificado y se transmite de manera verbal. Por otro lado, los entrevistados (*Pregunta #2*) mostraron también el valor en este tipo de transmisión de conocimiento y lo reconocieron como algo habitual dentro de sus gestiones y empresas.



Esta afirmación nos transmite una evidente ineficiencia en el acceso y uso del conocimiento. Habíamos analizado oportunidades en la disponibilidad (*Afirmación #12*) y el acceso de los empleados (*Afirmación #13*) a los dispositivos, ahora esto muestra una deficiencia que esta encadenada a las anteriormente presentadas. Nuevamente resaltamos que las entrevistas evidenciaron una realidad diferente, o con una tendencia a estar más “de acuerdo”, en la aplicación del conocimiento diaria (*Pregunta #3*).



Esta afirmación es testigo y está muy relacionada con la *Afirmación #11*. En aquella se hizo referencia a la generación de ideas y nuevos procedimientos. Aquí generalizamos en el valor del conocimiento y podemos observar una distribución de respuesta muy similar a la otra afirmación lo que indica la consistencia en el nivel de respuestas. Como en la otra afirmación aquí podemos concluir que el valor que le dan los líderes a la GC a veces no es el mismo que se percibe y se promueve en el general de la empresa.

2.4. CONCLUSIONES DE LA METODOLOGIA

Los resultados de la investigación de campo permiten identificar una serie de conclusiones relevantes que sirven para una mejor interpretación de la relación entre la Gestión del Conocimiento y el Liderazgo Efectivo.

Una primera conclusión nos indica que las empresas en industrias muy competitivas tienen los recursos de GC y Liderazgo altamente desarrollados.

Cuanto más competitiva la industria donde se desempeña la empresa mayor la necesidad de contar con una GC muy alta. Esto surge ya que estas empresas necesitan tener procesos codificados, que la información fluya, que el conocimiento se aplique y se comparta para ser sumamente eficientes. Asimismo, el liderazgo será tan preponderante como la GC para que combinados se puedan crear y mantener las ventajas competitivas.

Una segunda conclusión nos muestra que los líderes reconocen el valor de la GC, la aplican en su gestión diaria y la identifican como un factor fundamental de su eficiencia como líderes. Es decir que se consideran eficientes porque se enfocan en la GC. A pesar de ello, la gran mayoría coincide que las empresas en las que trabajan no le dan el uso ni promueven la GC como deberían (Un claro ejemplo es la falta de codificación de la información detectada).

Una tercera conclusión deja en evidencia que los líderes que aplican la GC y la transmiten a sus subordinados tienen liderazgos abiertos, participativos y que delegan tareas. Es así como confirmamos que cuando la GC está altamente promovida el liderazgo más efectivo es el de “Delegar”. De todas formas, esto no significa que sea siempre el tipo de liderazgo más efectivo en términos de desarrollo de GC. Apoyándonos en la Teoría de Liderazgo Situacional, y la relación con la GC realizada, (1.4.1.) entendemos que el nivel de desarrollo de GC (Muy alto, Alto, Bajo o Muy Bajo) nos indicará cuál es el tipo de liderazgo indicado a aplicar (Delegar, Participar, Persuadir u Ordenar). Es así como deducimos que el tipo de liderazgo a aplicar es una consecuencia del nivel de Gestión del Conocimiento existente y un líder efectivo será entonces el que posea la capacidad de interpretar el nivel de GC existente y aplicar cualquiera de las cuatro variantes que le corresponda según TLS.

Finalmente, una cuarta conclusión nos permite interpretar que cuantas más herramientas de GC hay disponibles en una organización, más se gestiona el conocimiento y en consecuencia la tendencia es que se identifique y aplique el tipo de liderazgo de “Delegar” como el más

efectivo. Esto es natural ya que cuando más se crea, comparte y aplica conocimiento el líder podrá ir adoptando una posición en la que solamente transmita su visión a su subordinado y este, apoyándose en el conocimiento disponible, podrá volverse más independiente y desarrollar su capacidad para resolver problemas solo.

3. CONCLUSIONES GENERALES

De todos los diferentes tipos de liderazgo expuestos podemos concluir que la función de líder es una relación multidimensional y compleja que involucra al líder, a los subordinados y a las situaciones creadas por los quehaceres de la empresa, los valores sociales, las condiciones económicas, los elementos tecnológicos disponibles y las consideraciones políticas. Es a su vez la de ser el máximo de los servidores, el detector de las anomalías o necesidades internas, el propagador de una cultura de crecimiento y motivación a través de los logros individuales vinculados con la organización; el líder debe estar concentrado en el clima de su área y su entorno, debe ser sensible y conocedor de las variaciones de las expectativas de su personal, ser acorde con lo que se espera de él y crecer conjuntamente con el resto.

El líder debe seleccionar a su gente muy meticulosamente, para asegurarse que poseen los mejores talentos en su grupo. Un ejecutivo eficaz cubre los cargos según la capacidad de las personas. Debe caracterizarse por cuidar a su gente y es fundamental que proteja las ideas del grupo. El líder debe generar confianza, valorar a su gente y sobre todo respetarla.

Con respecto a las Teorías de Liderazgo esbozadas consideramos que cada una tiene un énfasis distinto, lo mismo que consecuencias especiales para la atracción y capacitación de los líderes. La teoría de los Rasgos de personalidad sugiere el valor de contar con procedimientos para identificar las características pertinentes del liderazgo que se asocian con un rendimiento eficiente en las organizaciones. Las teorías de Estilos de Liderazgo sugieren que también puede ser útil el desarrollo organizacional encaminado a aumentar la consideración de los líderes y el adiestramiento de estos para que sean flexibles y muestren diversos estilos. Por otro lado la teoría de Bass y Burns plantea la necesidad de tomar en cuenta el contexto para saber cuáles son las decisiones del líder que funcionan y cuáles no en culturas con características diferentes. Finalmente, la TLS sugiere que el liderazgo efectivo surge de la capacidad de poder interpretar la madurez de un grupo y aplicar un estilo de liderazgo determinado para optimizar el rendimiento de dicho grupo.

En lo que respecta a los líderes concluimos que estos fracasan cuanto tienen una visión restringida y limitada del contexto en el que están trabajando. A menos que piense con flexibilidad sobre las organizaciones y las pueda enfocar desde diversos puntos de vista o

perspectivas, será incapaz de adaptarse a la amplia gama de variables que inevitablemente tendrá que enfrentar. Al igual que los *surfers*, los líderes siempre deben viajar con la ola del cambio. Si se adelantan serán aplastados; si se retrasan, pierden el contacto y pasan inadvertidos.

El éxito, del líder, requiere arte, capacidad y destrezas para ver a las organizaciones como entes en los que se debe combinar necesidades, roles, poder y símbolos, a fin de dar forma y sentido a su acción. El poder para enfocar a las organizaciones desde diferentes perspectivas será vital para el líder del futuro.

Con respecto a las habilidades de un líder, consideramos que se aprenden. Nadie nace con ellas. Básicamente, lo que lo forma es la capacidad para aprender sobre las experiencias vividas.

Así como en los distintos ámbitos enseña se destacan aquellos que tienen capacidad de liderazgo, en una empresa también hay que tratar de descubrirlos de inmediato para brindarles todos los incentivos y procurarles oportunidades para su desarrollo. La organización tiene que tener claro qué es lo que espera de sus futuros líderes. Una vez identificadas las habilidades requeridas, tienen que diseñar los instrumentos que le permitan a la persona aprenderlas.

En cuanto a la Gestión del Conocimiento (GC) concluimos que en la actualidad el conocimiento pasó a ser uno de los recursos más importantes y estratégicos para las organizaciones. Es por eso que el desarrollo del conocimiento es una necesidad y no un lujo en el *management* de hoy.

La GC juega un papel clave en la eficiencia y la competitividad de las compañías. Es clave porque si partimos de la base que el conocimiento es un recurso altamente costoso, la gestión eficaz de este permitirá desarrollar la compañía y ser competitivamente más eficiente.

La GC hace un aporte importantísimo a uno de los objetivos principales (por no decir el de mayor importancia) de las organizaciones de hoy que es el de ser cada vez más rentables. Lo interpretamos de esta forma ya que, en pocas palabras, la GC aporta mayor eficiencia en todos los procesos lo que permite reducir costos. Esto hace más competitivas a las empresas y les permite ganar participación de mercado. Al ganar mercado los costos se reducen aun mas, por la economía de escala, afectando positivamente la rentabilidad citada al comienzo de este párrafo.

Entendemos que la mejor conclusión acerca de este concepto nos la puede brindar la opinión de un experto en la materia como *Nonaka, I. (1988)* quien comenta: “Una organización que

evoluciona continuamente es una organización que aprende. Una organización que aprende transforma el flujo de información en un stock de conocimiento y, al mismo tiempo, difunde ésta a otros departamentos y estimula la auto organización sistemática de la información”.

Al analizar la Gestión del conocimiento y el Liderazgo concluimos que la primera influye fuertemente en los tipos de liderazgo tornándolos en “De Dirección” (1.1.2.4.) o “Transformacionales” (1.1.2.3.) La torna de esta forma porque la GC genera en el individuo capacidades para crear, compartir y aplicar el conocimiento lo que le da autosuficiencia para buscar soporte en distintos recursos que le ayuden a tomar decisiones según su propio criterio algo que es promovido por estos tipos de liderazgo. Esto no significa que los liderazgos puedan volverse Liberales (Laissez-faire), donde cada uno hace lo que quiere, ya que, por el contrario, estos líderes están siempre presentes haciendo de guía hacia el objetivo principal del grupo.

Por otro lado, donde existan liderazgos más rígidos la GC influirá fuertemente en ellos debido a que esta estimula a los subordinados a ser más independientes dándole la posibilidad de buscar soporte en distintos recursos del conocimiento (Bases de datos, manuales, etc.) permitiéndoles tomar las decisiones correctas para el desarrollo del negocio. A pesar de que un liderazgo de “Dar órdenes” (1.1.2.4.) o “Autocrático” (1.1.2.2.) no incentive la GC en una organización, en la actualidad los individuos disponen de acceso al conocimiento de forma muy simple a través de la tecnología existente, comunidades de práctica, etc. Es así como pueden acceder al conocimiento externo para luego ser aplicado en la organización en la que trabajan. Esta situación puede ser motivo de conflictos en las que el líder Autocrático vea desafiada su capacidad ya que el empleado instruido puede argumentar con criterio el replanteo de decisiones y puntos de vista de los líderes.

Consideramos que para restituir la armonía, el líder Autocrático deberá flexibilizarse tornándose más Transformacional o Democrático o, en caso extremo, deberá sacar de los equipos la gente independiente con capacidad e intención de acceder al conocimiento que puedan hacerlo sentir desafiado. Esto último no es lo ideal ya que el líder se pierde la posibilidad de disponer de otros puntos de vista valiosos y en muchos casos tomar las decisiones correctas para el negocio.

El líder Autocrático optará generalmente por la opción que le permita mostrarse firme y seguro y desestimara las decisiones que, por más que sean las necesarias, puedan mostrarlo dubitativo o desafiado por un subordinado.

En relación al análisis de campo, una primera conclusión sobre los resultados de éste nos indica que las empresas en industrias muy competitivas tienen los recursos de GC y Liderazgo altamente desarrollados. Cuanto más competitiva la industria donde se desempeña la empresa mayor la necesidad de contar con una GC muy alta. Esto surge ya que estas empresas necesitan tener procesos codificados, que la información fluya, que el conocimiento se aplique y se comparta para ser sumamente eficientes. Asimismo, el liderazgo será tan preponderante como la GC para que combinados se puedan crear y mantener las ventajas competitivas.

Como segunda conclusión decimos que los líderes reconocen el valor de la GC, la aplican en su gestión diaria y la identifican como un factor fundamental de su eficiencia como líderes. Es decir que se consideran eficientes porque se enfocan en la GC. A pesar de ello, la gran mayoría coincide que las empresas en las que trabajan no le dan el uso ni promueven la GC como deberían (Un claro ejemplo es la falta de codificación de la información detectada).

A través de la tercera conclusión señalamos que los líderes que aplican la GC y la transmiten a sus subordinados tienen liderazgos abiertos, participativos y que delegan tareas. Es así como confirmamos que cuando la GC está altamente promovida el liderazgo más efectivo es el de “Delegar”. De todas formas, esto no significa que sea siempre el tipo de liderazgo más efectivo en términos de desarrollo de GC. Apoyándonos en la Teoría de Liderazgo Situacional, y la relación con la GC realizada, (1.4.1.) entendemos que el nivel de desarrollo de GC (Muy alto, Alto, Bajo o Muy Bajo) nos indicará cual es el tipo de liderazgo indicado a aplicar (Delegar, Participar, Persuadir u Ordenar). Es así como deducimos que el tipo de liderazgo a aplicar es una consecuencia del nivel de Gestión del Conocimiento existente y un líder efectivo será entonces el que posea la capacidad de interpretar el nivel de GC existente y aplicar cualquiera de las cuatro variantes que le corresponda según TLS.

Finalmente concluimos que cuantas más herramientas de GC hay disponibles en una organización, más se gestiona el conocimiento y en consecuencia la tendencia es que se identifique y aplique el tipo de liderazgo de “Delegar” como el más efectivo. Esto es natural ya que cuando más se crea, comparte y aplica conocimiento el líder podrá ir adoptando una posición en la que solamente transmita su visión a su subordinado y este, apoyándose en el conocimiento disponible, podrá volverse más independiente y desarrollar su capacidad para resolver problemas solo.

4. BIBLIOGRAFIA

- Alavi, M. & Leidener, D.** (1999). *Knowledge Management Systems: Emerging views and practices from the field*. 32nd International Conference on System Sciences. January. Hawaii, USA.
- Anagnoste, S. et al.** (2010), *Transformational Leadership as a tool of Knowledge Dynamics*. 2nd European Conference on intellectual Capital. March. Lisboa, Portugal. (pp.) 54-58.
- Babu, G., Rao, T. and Ahamed, S.** (2008). *Relationship Between Leadership Capability and Knowledge Management*. Journal of Information & Knowledge Management. Vol.7. N° 2. (pp.) 83-92.
- Bass, B.** (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organization Dynamics. Vol. 18. (pp.) 19-31.
- Bass, B. and Avolio B.** (1995). Multifactor Leadership Questionnaire for Research. California, USA: Mind-Garden.
- Biasca, R.** (2004). *Resultados, La Fórmula para Crecer en el Vértigo Competitivo*. Argentina: Granica S.A.
- Blake & Mouton** (1964). *Managerial Grid*. Texas, USA: Gulf Publishing.
- Blanchard Ken.** (2008). *Situational Leadership*. Leadership Excellence Magazine. Vol. 25. N°5. p. 19.
- Bolman, Lee Q.** (1995). *Organización y Liderazgo*. Delaware, USA: Addison-Wesley.
- Boseman, G.** (2008). *Effective Leadership*. Journal of Financial Service Professionals. Mayo. (pp.) 36-38.
- Burns, J. Mac G.** (1978). *Leadership*. New York, USA: Harper & Row.
- Cantera, F. J.** (2002). *KM Models Trough Coaching and Mentoring Processes*. Revista Psicología del Trabajo y Organizaciones. Vol. 18. N° 2-3. (pp.) 302-318.
- Chih-Hsun, C.** (2007). *Using Team-Based Human Resources Management Systems and Empowering Leadership to Support Knowledge Acquisition and Sharing*. Department of Business and Management, National University of Tainan, Taiwan.
- Chiavento, I.** (2007) *.Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: MacGraw-Hill.
- Cleary, T.** (1994). *El Arte de la Estrategia*. Massachusetts, USA: EDAF S.A.
- Cleary, T.** (1995). *El Arte del Liderazgo*. Massachusetts, USA: EDAF S.A.
- Dalkir, K.** (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford, UK: Elsevier Inc.
- Debowski, S.** (2005). *Knowledge Management*. Australia: John Wiley and Sons.

- Delgado Almonte, M.** (2010). *Estilos de Liderazgo y Knowledge Management en Pequeñas Empresas*. Ciencia y Técnica Administrativa. Vol. 9. N°1.
- Drucker, P.** (1967). *El Ejecutivo Eficiente*. Argentina: Editorial Sudamericana.
- Eisenhower, D.** (2010). *Su Liderazgo*. Tennessee, USA: Grupo Nelson.
- Gao, F.** (2008). *Knowledge Management and Knowledge Management in Business Operations*. Journal of Knowledge Management. Vol. 12. N° 2. (pp.) 3-17.
- Gardner, J.** (1992). *El liderazgo*. Bogotá: Grupo Editor Latinoamericano.
- Ghiselli, E.** (1974). *Explorations in Managerial Talent*. California, USA: Good-Year.
- Goleman, D.** (1999). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. España: Vergara.
- Graeff, C.** (1982). *The Situational Leadership Theory*. Academy of Management Review. Vol. 8. N° 2. (pp.) 285-291.
- Graeff, C.** (1997). *Evolution of Situational Leadership Theory*. Leadership Quarterly. Vol. 8. N°2. (pp.) 153-171.
- Hersey P.** (2009). *Situational Leaders*. Leadership. Excellence Magazine, Vol. 26. N° 4. p. 12.
- Hersey, P. y Blanchard, K.** (1969). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Holsapple, C. and Joshi, K.** (2000). *An Investigation of Factors that Influence the Management of Knowledge Management*. Journal of Strategic Information Systems. Vol. 9. (pp.) 235-261.
- Hussain, I., Ahamed, S. and Si, S.** (2010). *Personal Knowledge Abilities and KM Success*. Journal of Information & Knowledge Management. Vol. 9. N° 4. (pp.) 319-327.
- Krause, D.** (1995). *El Arte de la Guerra para Ejecutivos*. España: EDAF.
- Kotter, J.** (2001). *The leadership factor*. Madrid: Diaz de Santo.
- Kulkarni Uday R.** (2006). *A Knowledge Management Success Model*. Journal of Management Information System. Vol. 23. N° 3. (pp.) 309-347.
- Kuo, Ren-Zong y Lee, Gwo Guang** (2011). *Knowledge Management System Adoption*. Behaviour & Information Technology. Vol. 30. N° 1. (pp.) 113-129.
- Lewin, Lippitt, & White** (1939). *Patterns in aggressive behavior in experimentally created social climates*. Journal of Social Psychology. Vol.10. (pp.) 271-279.
- Mintzberg, H.** (1983). *La Naturaleza del Trabajo Directivo*. New York, USA: Harper & Row.

- Nonaka, I.** (1988). *Creating Organizational Order out of Chaos*. California Management Review. Vol. 30. (pp.) 57-73.
- Nonaka, I., Reinmoeller, P., and Senno, D.** (1998). *The Art of Knowledge; System to Capitalize on Mmarket Knowledge*. European Management Journal. Vol. 16. (pp.) 673-684.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.** (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York, USA: University Press.
- Pinto Ferreira, P. et al.** (2010). *The Influence of Leadership and Culture in the Practices of Knowledge Management*. 11th European Conference on Knowledge Management. Septiembre. Famalicão, Portugal. (pp.) 394-405.
- Rampersad, H.** (2001). *Total Quality Management*. New York, USA: Springer-Verlag.
- Robbins, S. y De Cenzo, D.** (2002). *Fundamentos de Administración*. Mexico: Prantice-Hall.
- Rodriguez Ponce, E., Pedraja-Rejas, L.** (2010). *Leadership, Strategy Design and Implementation*. Revista Ingeniare. Vol. 18. N° 3. (pp.) 373-382.
- Rosenberg, M.** (2005). *Beyond E-Learning: Approaches and Technologies to Enhance Knowledge, Learning and Performance*. San Francisco, USA: Pfeiffer.
- Santa Barbara, E., Rodriguez Fernandez, A.** (2010). *40 años de la Teoría del liderazgo Situacional*. Revista Latinoamericana de Psicología. Vol. 42. N° 1. (pp.) 29-39.
- Schein, E.** (1994). *Psicología de la Organización*. Mexico: Prantice-Hall.
- Schmidt, W.** (1958). *How to Choose a Leadership Pattern*. Harvard Business Review. Vol. 36. (pp.) 95-101.
- Senge, P.** (1994). *La Quinta Disciplina*. Argentina: Granica S.A.
- Simson, J. et al.** (2011). *Leadership Behavior Practices in Knowledge Management Implementation*. 8th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning. October. Bangkok, Tailandia. (pp.) 504-512.
- Srivastava, A. y Bartol, K.** (2006). *Empowering Leadership in Management Teams*. Academy of Management Journal. Vol. 49. N° 6. (pp.) 1239-1251.
- Stogdill, R.** (1974). *Handbook of Leadership*. New York, USA: Free Press.
- Syed-Ikhasan S. and Rowland, F.** (2004). *Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer*. Journal of Knowledge Management. Vol. 8. (pp.) 95 - 111.

- Tan, Christine Nya** (2011). *Knowledge Management Acceptance*. American Journal of Economics and Business Administration. Vol. 3. N°1. (pp.) 73-80.
- Terry, G. y Leslie, W.** (1987). *Principios de Administración*. Argentina: El Ateneo.
- Tiwana, A.** (2000). *The Knowledge Management Toolkit*. New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Tziner, A. y Kaufmann, R.** (2011). *Leadership & Performance in Work Settings: Do they interrelate?* Revista psicología del trabajo y de las organizaciones. Vol.27. N°3. (pp.) 205-211.
- Von Krogh, G., Nonaka, I., e Ichijo, K.** (2000). *Knowledge Creation and Management*. New York, USA: Oxford University Press.
- Wah, L.** (1999). *Making Knowledge stick*. Management Review. Vol. 88. (pp.) 24-29.
- Walter, J., Caldwell, S. and Marsahl J.** (1980). *Evidence for the Validity of Situational Leadership Theory*. Educational Leadership. Vol. 37. N°5. (pp.) 618-621.
- Wong, K.** (2004). *Characterizing knowledge management in the small business environment*", Journal of Knowledge Management. Vol. 8. N°3. (pp.) 44 – 61.
- Yeakey, W.** (2002). *Situational Leadership*. Military Review. Vol. 82. N°1. (pp.) 72-82.

5. ANEXOS

5.1. ANEXO 1 – ENTREVISTAS

Las preguntas que se formularon en las entrevistas fueron:

1. *¿Considera que la existencia de bases de datos, intranet, manuales, etc. desarrolladas le facilitan su trabajo? ¿Considera que estas herramientas mejoran la toma de decisiones?*
2. *¿Como líder de equipo deja usted que la gente comparta conocimientos, participe de encuentros, de comités, etc.? ¿Cómo le afecta esto a su toma de decisiones?*
3. *¿Hace uso de la información generada en los encuentros, en las bases de datos, en la intranet, en las teleconferencias para sus decisiones? ¿Cuánto uso le da?*
4. *¿Cambió alguna vez alguna decisión después de haber recibido conocimientos adicionales surgidos de las herramientas mencionadas anteriormente?*
5. *¿Cuál considera usted que es su estilo de liderazgo?*
6. *¿Qué uso le da a la información generada dentro de la empresa tanto por sus subordinados como por otros ajenos a su unidad pero que le puedan ayudar? ¿Le resulta útil la información generada?*

Fuente entrevistas: Elaboración propia

5.2. ANEXO 2 - ENCUESTAS

Se detallan a continuación las afirmaciones que contenían las encuestas:

Productividad de los líderes:

- 1. El impacto que tienen en los resultados la implementación de soluciones surgidas por la Gestión del Conocimiento (Crear, Compartir y Aplicar conocimiento) es alto.*
- 2. En la empresa donde trabajo la información fluye con rapidez.*
- 3. La empresa donde trabajo incorpora conocimiento y aprende constantemente.*
- 4. La interacción entre departamentos existente permite mejorar sistemas y procesos constantemente.*
- 5. La interacción entre departamentos mejora las relaciones interpersonales.*
- 6. Considera que es un líder eficiente.*
- 7. Usted como líder se vincula con otros departamentos.*
- 8. Usted como líder incentiva a los miembros de su equipo a que interactúen con otros departamentos.*
- 9. Considera que su ejercicio de liderazgo es clave en el aprendizaje organizacional.*
- 10. El ejercicio de su liderazgo aumenta el sentido de pertenencia a la organización.*

Uso de la Gestión del conocimiento:

- 1. La generación de ideas o nuevos procedimientos son valorados en mi empresa.*
- 2. La empresa dispone de dispositivos de almacenamiento de conocimiento como manuales de procedimientos, intranet, base de datos, etc.*
- 3. Los dispositivos citados están al acceso de los empleados.*
- 4. En la empresa se comparten informes de mejores prácticas, experiencias o resultados periódicamente.*
- 5. En la empresa se fomenta la transmisión de conocimiento a través de cursos, capacitaciones, charlas, reuniones etc.*
- 6. Los conocimientos almacenados en dispositivos son aplicados en el día a día de la empresa.*
- 7. El conocimiento que tiene el empleado es valorado en mi empresa.*

Fuente encuestas: *Elaboración propia*