

# CREACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO INTERGENERACIONAL. REFLEXIONES Y PROPUESTAS

## CREATION AND MANAGEMENT OF INTERGENERATIONAL KNOWLEDGE. REFLECTIONS AND PROPOSALS

**Joaquín Gairín Sallán**

Catedrático de universidad  
Dpto. de Pedagogía Aplicada  
Universitat Autònoma Barcelona  
joaquin.gairin@uab.es

Jasota/Recibido/Received:  
17/2/2017

Onartua/Aceptado/Accepted:  
28/2/2017

**Laburpena:** Erakunde baten ezagutza kudeatzeak bere baitan hartzen du pertsonen uzten dutenean neurriak ezartzea giza eta kapital intelektualaren galera saihesteko. Hain zuzen ere, garrantzitsua da trebetasun maila desberdinak dituzten belaunaldien arteko ezagutzen-transferentzia sustatzea, onurak lortzeko horietan parte hartzen dutenentzat, erakundeetarako eta gizarterako. Ezagutza mapak, prestakuntza tailerrak, lan-prozedurak aktiboki erregistratzea eta lanpostuan bizirauteko gidak ezagutza finkatzeko estrategiak dira; halaber erabilgarriak dira: praktika-komunitateak, tutoretza, txandakatzea lanpostuetan, borondatezko irteera eskemak, ekintzen osteko ebaluazioa edo belaunaldien arteko proiektuak sustatzea. Edonola ere, ezagutzaren transferentzia planak sortu behar dira non kontuan hartuko diren jardungo den lan-tuingururako garrantzitsuagoak diren ekintzak.

*Gako-hitzak: ezagutzaren kudeaketa, belaunaldien arteko prestakuntza, erakundearen garapena, giza baliabideak, praktika-komunitateak, tutoretza.*

**Resumen:** Gestionar el conocimiento de una organización incluye la realización de acciones que eviten la pérdida del capital humano e intelectual cuando las personas la abandonan. Particularmente, resulta importante promover la transferencia de conocimiento entre generaciones con diferente nivel de experticia, consiguiendo beneficios para los implicados, las organizaciones y la misma sociedad. La realización de mapas de conocimiento, talleres de formación, registro activo de procedimientos de trabajo y las guías de supervivencia en el puesto de trabajo son estrategias para fijar el conocimiento existente; también son útiles: la promoción de comunidades de práctica, la mentoría, la rotación de puestos de trabajo, los esquemas de salida voluntaria, la evaluación después de la acción o los proyectos intergeneracionales. En todo caso, se trata de generar planes de transferencia del conocimiento donde se contemplen las actuaciones que sean más pertinentes para el contexto de trabajo donde se actúa.

*Palabras clave: gestión del conocimiento, formación intergeneracional, desarrollo organizativo, recursos humanos, comunidades de práctica, mentoría.*

**Abstract:** Managing the knowledge of an organization includes actions to prevent the loss of human and intellectual capital when people abandon it. Particularly, it is important to promote the transfer of knowledge between generations with different levels of expertise, achieving benefits for all those involved, organizations and society itself. Knowledge maps, training workshops, active registration of work procedures and workplace survival guides are strategies for establishing existing knowledge. Promoting communities of practice, mentoring, job rotation, voluntary departure schemes, ex post evaluation or intergenerational projects are also useful. In any case, it is a question of generating plans of knowledge transfer, where appropriate actions are taken according to the work context in which they operate.

*Keywords: Knowledge management; intergenerational training; organizational development; human resources; communities of practice; mentoring.*

## Sumario

1. A modo de introducción.—2. El escenario intergeneracional.—3. El conocimiento a compartir.—4. Promover e impulsar la gestión del conocimiento intergeneracional.—5. Promover e impulsar la creación del conocimiento intergeneracional.—6. A modo de conclusión.—Referencias bibliográficas.

### 1. A modo de introducción

El conocimiento individual y el conocimiento colectivo de carácter profesional se configuran como un factor importante para medir el desarrollo de las personas y de las organizaciones. Se relacionan, asimismo, con la capacidad para adaptarse a los cambios que la dinámica socio-económica exige y son valorados como elementos estratégicos que permiten diferenciar unas organizaciones de otras en la actual sociedad del conocimiento y del aprendizaje (Castells, 1998; Drucker, 2003; OECD, 2000).

*Actualmente, la preocupación por adaptar las organizaciones a la realidad de una sociedad cada vez más cambiante y exigente es creciente. Las organizaciones, ante la necesidad de respuestas rápidas y efectivas, se encuentran inmersas en localizar e implementar modelos y estrategias que permitan a sus miembros trabajar de manera colectiva, con el objetivo de favorecer el intercambio de conocimientos e impulsar el desarrollo personal, profesional, grupal-organizativo y social (aunque sea de manera indirecta) (Barrera, Fernández y Gairín, 2014:2).*

El conocimiento es importante pero no siempre las personas que lo tienen desean compartirlo o encuentran ocasión para hacerlo; tampoco, algunas organizaciones demuestran interés en promover su intercambio o conocen la manera de hacerlo. Sea como sea, el llamado 'bagaje profesional' queda demasiadas veces circunscrito a la esfera individual y pocas veces sirve a la mejora profesional de otras personas o a la innovación de las organizaciones.

Particularmente, resulta escandalosa la pérdida de conocimiento que se produce cuando las personas experimentadas abandonan su puesto de trabajo (por otros espacios laborales o por jubilación) y la organi-

zación es incapaz de promover una transferencia adecuada del conocimiento existente. No sólo se impide el desarrollo de la organización por la incapacidad de institucionalizar las buenas prácticas sino que se sedimenta la idea de un aprendizaje inicial perpetuo que nos aleja de la idea de organizaciones que aprenden y mejoran permanentemente.

El tema es importante en la administración pública (y no sólo en ella), si consideramos que habrá muchas personas que se jubilarán en los próximos años. Resulta significativo abordar las maneras como se puede retener el conocimiento experto de estas personas, si no queremos que la calidad de los servicios que se prestan quede afectada durante mucho tiempo.

La presente aportación revisa las posibilidades y limitaciones que acompañan a la gestión del conocimiento intergeneracional, aportando algunas reflexiones y propuestas que puedan ayudar a superar la actual situación insatisfactoria. De todas formas, la cuestión de fondo es transferir conocimientos independientemente de la edad, aunque esta sea significativa para organizaciones donde esos procesos no existen o son incipientes.

### 2. El escenario intergeneracional

La evolución demográfica de nuestras sociedades europeas viene acompañada de fenómenos como la mejora de la esperanza de vida e índices de natalidad bajos, lo que tiene una incidencia directa sobre la edad media de la población activa o la edad de jubilación. También, plantea problemas nuevos como la

gestión de la edad en las organizaciones o la transferencia del conocimiento entre generaciones.

El análisis y búsqueda de iniciativas que favorezcan los lazos entre generaciones siempre ha existido, pero ha adquirido naturaleza pública a partir de Informes internacionales (COM, 1999, 2005; Naciones Unidas, 2002, 2007), Nacionales (IMSERSO, 2003; Junta de Andalucía, 2010, Diputación Foral de Vizcaya, 2015), el desarrollo de programas intergeneracionales (Sánchez y Díaz, 2005; Espitia, 2008) y la proclamación en 2012 del Año europeo de envejecimiento activo y de la solidaridad intergeneracional.

El tema preocupa y ocupa variados esfuerzos, como lo evidencia la existencia de la plataforma europea EPALÉ (<https://ec.europa.eu/epale/es/blog/intergenerational-learning-it-happens-all-time>) dedicada a la enseñanza de adultos en Europa y donde pueden verse referencias a proyectos intergeneracionales (EAGLE: European Approaches to Inter-Generational Lifelong Learning, por ejemplo), al Certificado Europeo en Aprendizaje Intergeneracional (ECIL) o al Mapa Europeo de Aprendizaje Intergeneracional (EMIL), financiado por la Fundación Beth Johnson. También ha sido y es de interés de investigadores, como lo evidencian los estudios Pérez y Fernández, 2008; Lemura y otros, 2009; Dupont y Letesson, 2010; Martin, Springate y Atkinson, 2010; Pinazo, 2012; Gutierrez y Hernández, 2013; Lago, 2013; Sánchez, Kaplan y Bradley, 2015; o Batista, 2016.

Y es que se asocian a la actividad de intercambio laboral e intergeneracional diferentes tipos de beneficios:

- Las personas con experiencia: motivación social, desarrollo personal (bienestar psicológico, motivación, capacidad de comunicación...), profesional (identificación de nuevas visiones de la realidad, refuerzo de su capacidad de liderazgo, reconocimiento de su autoridad profesional...) y social (motivación hacia el servicio a los demás); realidad del aprendizaje a lo largo de la vida; o aumento de la longevidad laboral.
- Las personas beneficiarias: acceso privilegiado a un conocimiento relevante y contextualizado; crecimiento personal (ampliación de la red de contactos) y profesional (aumento de sus competencias); desarrollo positivo de sentimientos profesionales (seguridad en lo que se hace, sentirse acompañado...); y hacer realidad del aprendizaje a lo largo de la vida.
- La organización: aprovechamiento de la experiencia y sabiduría existentes en la organiza-

ción; maximización del potencial de todos los trabajadores; promoción de la organización que aprende; mejora de la competitividad; fomento de procesos de transición no traumáticos; reducción de los procesos de capacitación; toma de decisiones más rápido; mejora del clima laboral; y contrataciones acompañadas de un proceso de socialización profesional adecuado.

- La sociedad: mayor conocimiento e integración entre las generaciones de personas; más adecuación del mundo organizativo al mundo social; envejecimiento activo de la tercera edad; y refuerzo de políticas de inclusión social.

Pero, además, hemos de considerar que la gestión de la edad aparece en la agenda política, en el entorno vasco y gran parte del español, por imperativo de las circunstancias. Niveles de población en edad avanzada aumentan la necesidad de revisar una adecuada transferencia de conocimiento entre generaciones y un replanteamiento de la empleabilidad de las personas de más edad. Asimismo, se plantea de modo prioritario en contextos donde dominan las pequeñas y medianas empresas (con poca capacidad para actuar en la transferencia intergeneracional) y en el contexto de empresas grandes y muy tecnológicas y precisadas de trabajadores con nuevas competencias profesionales.

No podemos obviar que, a veces, la preocupación por la renovación generacional oculta muchas veces más intereses económicos que los sociales y profesionales que deberían de primar, como pasa cuando se utilizan estrategias para evitar las indemnizaciones por despido, aumentar las primas para la retención del talento o evidenciar la necesidad de considerar a las personas que tenga conocimiento experto.

El proceso de adecuación a los puestos de trabajo o la evolución de la propia actividad laboral y socioeconómica imponen, por otra parte, cambios a los que las organizaciones deben de dar respuesta desde sus propios centros de trabajo. El cuadro 1 sintetiza las habilidades más demandadas en los puestos de trabajo y las gráficas 1 y 2 enumeran las competencias más valoradas de las personas mayores y de los jóvenes. Una revisión de los contenidos, nos permite identificar rápidamente que las respuestas positivas sólo se pueden dar en el espacio de trabajo. Habilidades como coordinación con otros trabajadores, negociación, control de calidad o escucha activa y competencias como experiencia o red de contacto son difíciles de considerar fuera del marco estricto de una organización.



Cuadro 1

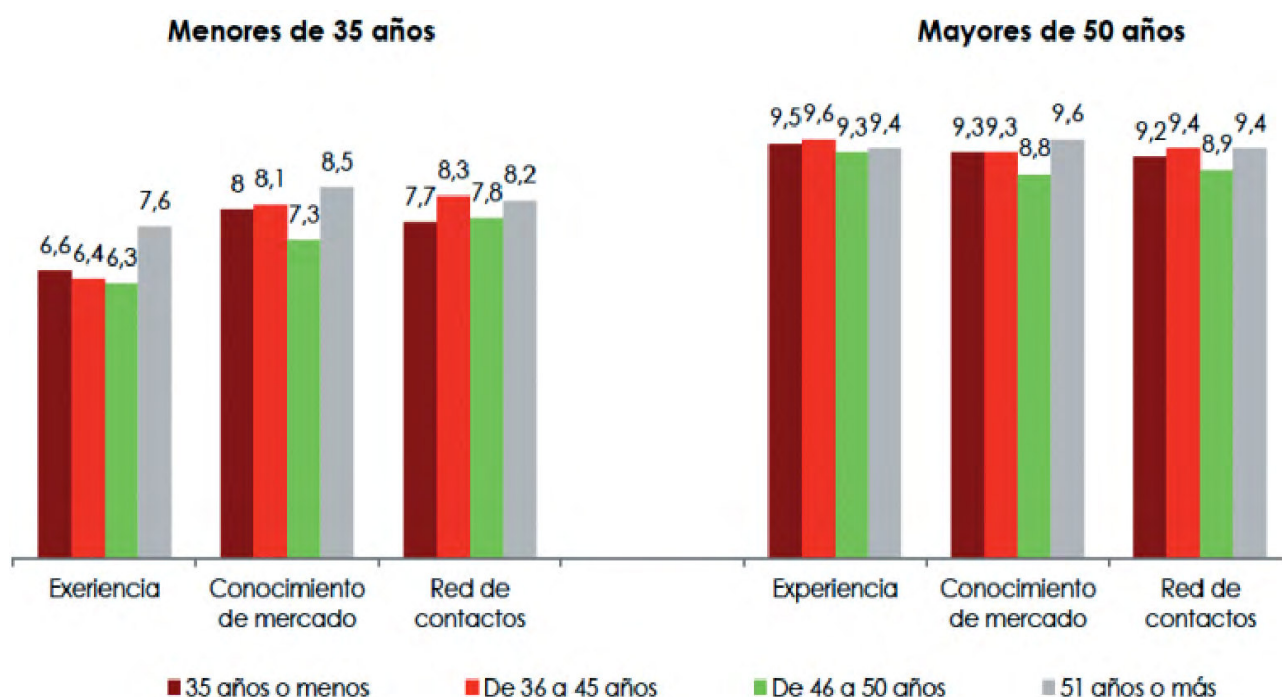
### Las 10 habilidades más demandadas

	En 2015	En 2020
1	Capacidades de resolver problemas complejos	Capacidades de resolver problemas complejos
2	Coordinación con otros trabajadores	Pensamiento crítico
3	Gestión de personal	Creatividad
4	Pensamiento crítico	Gestión de personal
5	Negociación	Coordinación con otros trabajadores
6	Control de calidad	Inteligencia emocional
7	Orientación al servicio	Juicio y capacidad de toma de decisiones
8	Juicio y capacidad de toma de decisiones	Orientación al servicio
9	Escucha activa	Negociación
10	Creatividad	Flexibilidad cognitiva

Fuente: World Economic Forum (en [https://infogr.am/las\\_10\\_habilidades\\_mas\\_demandadas](https://infogr.am/las_10_habilidades_mas_demandadas)).

Gráfica 1

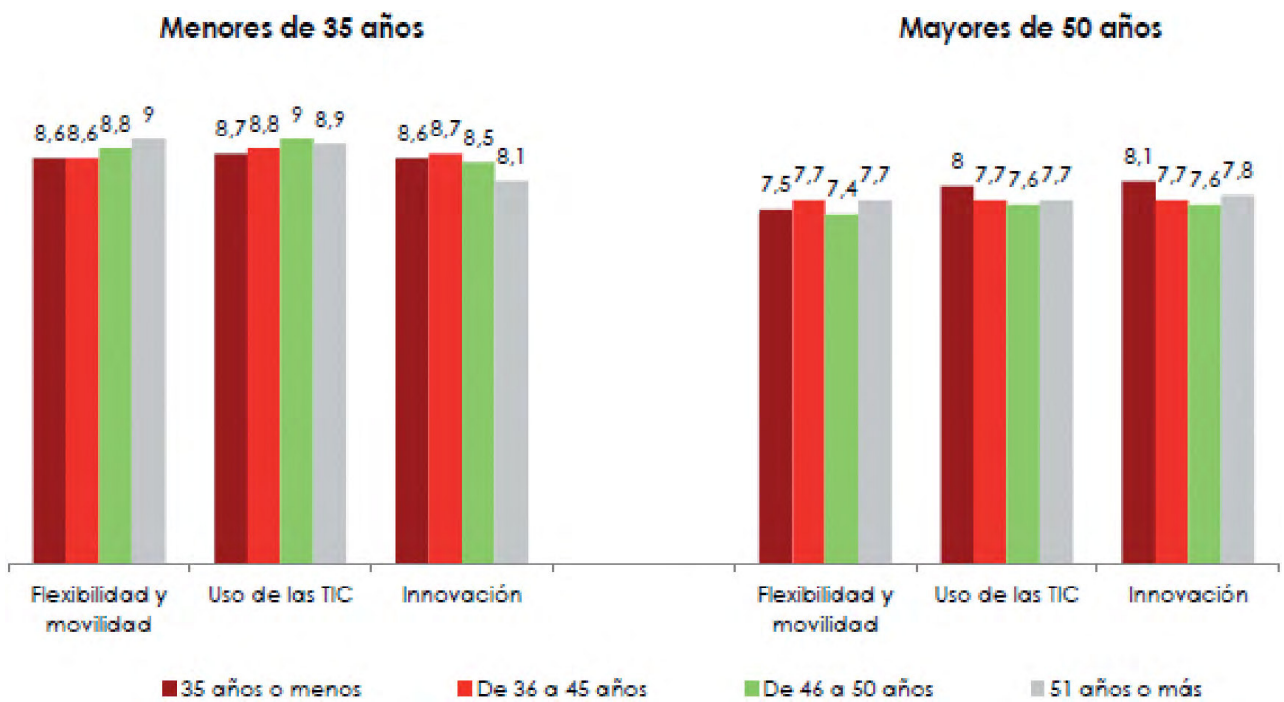
### Competencias más valoradas en los seniors (sobre 30 competencias)



Fuente: AED-UOC (2014:5).

Gráfica 2

**Competencias más valoradas en los jóvenes**



Fuente: AED-UOC (2014:6).

Pensamos, por tanto, en procesos compartidos de aprendizaje donde personas de distintas generaciones pueden aprender unos de otros, asumiendo que esa realidad es y ha de ser posible. Al respecto, Martínez (2016) habla de mitos en relación a la tercera edad, rechazando que el aprendizaje se ralentice con la edad (es la motivación, añade), que la jubilación facilita la entrada de jóvenes al mercado de trabajo (cuando las estadísticas no establecen la relación directa que se esperaría), que baje la productividad con la edad (sin considerar que hay más tiempo para la producción) o que los mayores no evolucionan (cuando deberíamos de decir que la organización es la que no evoluciona).

Abogamos, por tanto, por programas intergeneracionales que pueden considerarse, a partir de la reunión gestora del actual Consorcio Internacional para los Programas Intergeneracionales (abril de 1999), como «vehículos para el intercambio determinado y continuado de recursos y aprendizaje entre las generaciones mayores y las más jóvenes con el fin de conseguir beneficios individuales y sociales.

De todas formas, esta primera identificación de lo intergeneracional con el intercambio entre grupos muy diferenciados no siempre es posible ni deseable, en la medida en que pueden convivir diferentes tipologías de personas en las organizaciones. Se habla más bien de intercambios generacionales o de trabajar la diversidad en las organizaciones, reconociendo como preventivo e ideal el que haya diversidad generacional en las organizaciones e intercambio entre ellas.

El Informe de Manpower (2010), tomando la caracterización realizada por Adwoa Buahene (2007), habla de la existencia de cuatro generaciones en las organizaciones (Tradicionalistas [antes de 1946], 'Baby boomers [entre 1946 y 1964], Gen X [1964-1976] y Net Generation [1977-1997]) con sus propias concepciones sobre la realidad y con posiciones distintas en relación al trabajo y ante la vida, lo que conlleva una atención diferenciada y un nuevo modelo de interacción (cuadro 2). Aunque el análisis se sitúa en países centroamericanos, puede servir, en términos generales a nuestra realidad.

Cuadro 2

**Generaciones que pueden convivir en las organizaciones**

	Tradicionalistas	Baby boomers	Generación X	Net Generation (Generación Y)
<b>Aspectos positivos</b>	Tienen experiencia, conocimiento y madurez. Tienen dominio de sus actividades. Muestran una gran dedicación en su trabajo.	Apoyan a las personas de nuevo ingreso. Aportan valores, conocen la forma de trabajar y dejan huella. Les gusta su trabajo y quieren mantenerlo. Son muy responsables y disciplinados. No son conflictivos y quieren modernizarse.	Tienen más experiencia y responsabilidad. Están más capacitados y son más estables; cuidan su empleo. Enseñan a los jóvenes.	Tienen nuevas ideas y estrategias; fresca y energética. Tienen mejor actitud y más agresividad. Están más actualizados en la tecnología.
<b>Aspectos negativos</b>	No abren sus horizontes, no están dispuestos a cambiar. Son lentos, no aceptan presiones. Tienen muchos problemas de salud.	No se acoplan con personas de menor edad. Siguen pautas de conducta ya establecidas y se comportan con malicia. No aceptan los cambios. Pensamiento cerrado. Faltan por problemas de salud. Tienen deseos de retirarse.	Tienen ideas fijas y les cuesta trabajo adaptarse. Están a la defensiva y generan problemas. Son conformistas y apáticos.	Son inmaduros e inestables. Les falta compromiso y no acatan las reglas. Son conflictivos y problemáticos.
<b>Otras características</b>	No son ágiles físicamente. Son tranquilos.	Están cansados. Creen tener competencia con los jóvenes. Conocen bien sus actividades.	Tienen una vida estable. Tienen sus propias ideas.	No buscan estabilidad laboral. No siguen políticas establecidas. Tienen otras perspectivas con respecto al trabajo.

Fuente: Manpower, 2010, p. 9.

Hablar de programas intergeneracionales es una vía para la mejora de las organizaciones, pero sus beneficios exigen un determinado proceso elaborado. No se trata sólo de que personas de distinta edad y experiencia estén juntas en una actividad sino de que tengan y trabajen en proyectos conjuntos que incrementen la cooperación, la interacción y el intercambio de planteamientos y de prácticas.

El aprendizaje intergeneracional será más exitoso en la medida en que esté planificado y se tengan en cuenta los factores que acompañan al aprendizaje en las distintas edades. Para Tejada (2017) el éxito de esta modalidad de aprendizaje depende de:

- a) conformar un contexto significativo de enseñanza-aprendizaje, esto es, relacionar el mismo con los conocimientos previos, experiencias, intereses, prácticas, etc.;
- b) diseñar materiales estructurados y ajustados a su nivel de conocimiento y decodificación;
- c) conformar círculos de aprendizaje, «tándems» o constituir comunidades en tal dirección; y
- d) posibilitar un *feed-back* rápido y autoevaluación para no disminuir la motivación.

Asimismo, un proceso exitoso para el intercambio bien podría considerar los momentos considerados en programas intergeneracionales (McCrea,

Weissmann y Thorpe-Brown. (2004): a) planificación del programa; b) reclutamiento de los participantes; c) orientación y formación de los participantes; d) mantenimiento del programa; e) evaluación del programa y financiación del programa.

la cultura colaborativa de la que hablamos se hace inviable en el marco de un alto individualismo, pero tampoco es factible si no se superan las fases de una cultura fragmentada o de la mera cultura de la coordinación.

Se trata de identificar a los miembros de la organización con el proyecto institucional o con proyectos parciales, de compartir su estrategia de trabajo, de implicarse en su consecución y de sentir la necesidad de evaluar las actuaciones para ver si la mejora se da en la dirección señalada. El cambio apoyado en una cultura como la planteada es el más eficaz y duradero, aunque, sin ninguna duda, es el más difícil de conseguir.

### 3. El conocimiento a compartir

El conocimiento lo tienen las personas y el compartirlo o no tiene implicaciones para ellas y para las organizaciones

#### 3.1. De la actividad individual a la actividad colectiva

La mejora no sólo viene de la reflexión individual sobre la propia actividad personal y/o profesional sino que también puede producirse y enriquecerse a través de compartir y contrastar las propias experiencias con otras personas que actúan en el mismo espacio profesional.

Es el intercambio formal (a través de cursos, seminarios u otros mecanismos destinados a transferir los conocimientos existentes) pero también el informal (Cofer, 2000, Lohman, 2005 y 2009, Fernández-de-Álava, 2014), que se produce en conversaciones, observaciones no previstas, sistemas de ensayo-error u otros, lo que permite ampliar el conocimiento existente y enriquecer las respuestas que se puedan dar a los nuevos retos profesionales.

Ampliar el propio conocimiento se vincula siempre a una actividad personal (reflexión sobre datos) y, normalmente, se relaciona con otras personas o profesionales. Aunque pensemos en el autoaprendizaje o en el aprendizaje informal, la nueva información la han generado otras personas y se ha realizado en otros contextos. Es precisamente el intercambio y contrastación que permite el trabajo colaborativo lo que le hace significativo para el desarrollo personal, pero también sirve para dar sentido y contenido al propio trabajo de los grupos de intercambio.

Hablamos de colaboración y con ello de la instalación en las organizaciones de una cultura del compartir, que rompa los comportamientos individualistas que, a menudo, se da en las mismas y que abogue por el desarrollo de proyectos colectivos. De todas formas,

#### 3.2. Del desarrollo profesional al desarrollo organizacional

La actividad profesional reflexiva permite que las personas mejoren su actividad e incorporen nuevas y mejores maneras efectivas de resolver problemas profesionales. De todas formas, lo interesante es que los nuevos aprendizajes no sólo sirvan al desarrollo profesional sino y también al desarrollo de la organización. Hemos de considerar que la actividad profesional se suele desarrollar en el marco de organizaciones y con los medios de estas, por lo que es deseable que los aprendizajes también redunden en la mejora de las formas de hacer y de trabajar de las mismas.

Se plantea vincular procesos de aprendizaje individual y aprendizaje colectivo, considerando con Senge (1992), Argyris (2001) y García del Junco y Dutschke (2007), que el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizativo, pero también que sin el primero difícilmente se produce el segundo. Y como también se señalaba en una aportación anterior (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2015a:10) que revisaba diferentes estudios, es importante ligar el aprendizaje organizativo con el aprendizaje experiencial e informal en el puesto de trabajo, al mismo tiempo que utilizar metodologías apropiadas y el desarrollo de una cultura de aprendizaje centrada en la mejora permanente.

La necesidad de fortalecer la vinculación entre aprendizaje individual y aprendizaje organizativo se hace más patente en la Administración pública, si consideramos extrapolables los datos derivados del estudio realizado en la Administración pública catalana (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2014). Realizado en el segundo semestre de 2013 y con una muestra de 943 empleados públicos, constata la presencia limitada del aprendizaje organizativo, situándose en una media de tres respecto a los seis posibles puntos; asimismo, detecta

la incidencia de los factores que más se vinculan al aprendizaje continuo, la colaboración y el rendimiento organizativo: la indagación y diálogo, sistemas para capturar el aprendizaje, empoderar personas, conectar el aprendizaje con la organización, liderazgo estratégico para el aprendizaje y colaboración y aprendizaje en equipo.

Como ya se decía:

*Las organizaciones modernas, públicas y privadas, aspiran a convertirse en organizaciones que aprenden, mediante estrategias de gestión del conocimiento y de promoción del aprendizaje informal, para adaptarse mejor a las cambiantes exigencias del entorno y a las nuevas necesidades de los usuarios. A menudo, esperan que sus miembros generen conocimiento (o nuevas respuestas ante problemáticas desconocidas), aprendan de manera continuada y compartan estos conocimientos y aprendizajes con el resto de la organización (Marsick y Watkins, 2003). (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2015, p. 9)*

Se trata de identificar las buenas prácticas y de promover su institucionalización. Este proceso último incluye trasladar aspectos de mejora profesional al funcionamiento institucional e instalar procesos nuevos con los cambios culturales y operativos que sean precisos. Hablamos de la innovación como un motor que nos anima a revisar lo que hacemos, a aprender de los errores y a incorporar nuevos aprendizajes que los eviten, en el marco de organizaciones que aprenden de manera permanente.

Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento se relacionan entre sí en el nuevo marco y son planteamientos que permiten organizaciones actualizadas y centradas en la mejora permanente (Rodríguez-Gómez y Gairín, 2015a). De todas formas, el proceso no es automático y exige de condiciones que favorezcan el aprendizaje organizativo, facilitado a partir de una adecuada ordenación de los recursos (humanos, materiales y funcionales) y de la existencia de un clima y cultura favorables; también, podemos hacer referencia a la implicación de todos los afectados, la asunción de la riqueza que da la variedad de propuestas, la ubicación del usuario como principal referente, la incidencia positiva de los profesionales implicados, la importancia del método adecuado o la clara orientación social del trabajo organizacional.

### 3.3. De la gestión a la creación de nuevo conocimiento

No sólo se trata de conocer, contrastar, comprender y sistematizar las nuevas propuestas que aporta la interacción entre profesionales sino también de trascenderlas a través de nuevas propuestas. Si entendemos que el conocimiento es algo intangible que se ali-

menta de datos, informaciones diversas, experiencias personales u otros elementos, podríamos hablar perfectamente de la gestión de esos contenidos.

Entiendo que hemos avanzado en la gestión de datos (desde los meros ficheros a las propuestas de Big Data), en la gestión de la información (desde una mera acumulación de información a su ordenación y presentación según destinatarios), en la gestión de la comunicación (recordando los textos que hablan de comunicar la organización hasta los que se focalizan en la organización comunicada) y en la gestión del conocimiento (centrados en la captura, organización y difusión del conocimiento existente). Todos los procesos señalados nos están ayudando a capturar, sistematizar, capitalizar y reutilizar los conocimientos y aprendizajes existentes. La gestión, en este caso, contribuye a incrementar los rendimientos de las personas y de las organizaciones, al garantizar que el conocimiento correcto está en manos de la persona adecuada y en el momento adecuado para la correcta ejecución de las tareas que debe de realizar. Se aprovecha así y al máximo la experiencia existente y el *know how* (saber cómo) que tiene la organización.

Y todo ello se apoya en una cultura que apoya y favorece el intercambio y la colaboración entre las personas y en unos sistemas organizativos que se reorientan con ese propósito. Cabe resaltar, al respecto, la importancia de la tecnología, que nos puede facilitar (a través de plataformas colaborativas, directorios, motores de búsqueda...) el acceso a buenas prácticas, lecciones aprendidas, blog de discusión, etc. y lo que podría ser un sistema de gestión del conocimiento.

Pero no nos conformamos con sistemas conservadores que sólo buscan la eficacia y eficiencia de lo que tenemos, sino que deseamos seguir avanzado en la creación de nuevo conocimiento. Promover e impulsar nuevo conocimiento resulta imprescindible si queremos superar la etapa de autosatisfacción de las organizaciones y su tendencia al conservadurismo. Si partimos del principio de que las personas y las organizaciones son imperfectas, siempre podemos encontrar espacios para la mejora, cuya búsqueda puede servir, además de ampliar la capacidad de las personas y organizaciones, para:

- a) reforzar las actitudes positivas ante el cambio, que se ve más como una oportunidad que como un inconveniente; e
- b) instalar una nueva cultura que, en línea con lo anterior, da sentido a una nueva manera de hacer de las organizaciones donde prima el proyecto sobre las personas, el compromiso colectivo y una búsqueda permanente del sentido que tiene lo que hacemos y las consecuencias que se derivan de la forma de hacerlo.



Cuadro 3

**Secuencia del Grupo de trabajo de una Red de CGC (Modelo Accelera)**

	Temática	Objeto de análisis	Herramientas	Temporización
	TOMA DE CONTACTO PLATAFORMA			16-22 de enero
Proceso a desarrollar	1. ¿Qué se entiende por profesionales coordinados?	Concepto	Foro	23-31 de enero
	2. ¿Qué caracteriza unos profesionales coordinados?	Características	Foro, aportaciones	2-11 de febrero
	3. ¿Qué indicadores nos señalarían que hay una buena coordinación profesional?	Instrumento de diagnóstico	Foro, aportaciones	13-21 de febrero
	4. ¿Qué déficits podemos encontrar en la coordinación profesional?	Identificación de carencias	Foro, aportaciones	23 de febrero-4 de marzo
	5. ¿Cómo solucionar los déficits encontrados?	Delimitación de alternativas	Foro, aportaciones	6- 15 de marzo

Estamos planteando y defendiendo que la interacción de las personas dentro de las organizaciones ha de servir para algo más que para mejorar el conocimiento mutuo, puede ayudarnos en la búsqueda de respuestas a los nuevos retos profesionales y organizacionales que se planteen.

Hablamos de crear nuevo conocimiento y de cómo ese nuevo conocimiento puede servir para el desarrollo profesional y organizacional. Conseguirlo, teniendo las condiciones adecuadas, es cuestión de método y de práctica. Al respecto, el cuadro 3 identifica un ejemplo de secuencia de preguntas que pueden servir al propósito mencionado y que corresponden a un grupo de Creación y Gestión del Conocimiento Colectivo (CGCC) de la plataforma Accelera (<http://acelera.uab.cat/>)

El esquema de trabajo presentado en el cuadro 3 es indicativo y general y trata de guiar un proceso de CGC en base a preguntas. Unificado el lenguaje, se trata de caracterizar la temática a través de indicadores y ejemplos, de identificar elementos significativos y de generar propuestas de mejora. La participación en la propuesta incluye el compromiso de seguir y participar en las actividades propuestas, básicamente 5 foros monográficos encadenados sobre la temática. La dedicación media estimada es de una o dos conexiones de 8/10 minutos cada ocho/diez días, dedicada a contestar las cuestiones que se plantean.

Realizada una pregunta y contestada por todos los participantes (con derecho a réplica o comentarios sobre las aportaciones de los demás), el gestor de conocimiento ordena las respuestas y las presenta en un

documento conclusivo al que pueden incorporar comentarios los participantes en el tiempo establecido. De esta manera y, sucesivamente, se van delimitando las sucesivas preguntas y configurando un documento final que dé respuesta a las cuestiones planteadas. Los productos generados como consecuencia de los debates son propiedad de todos los participantes y cualquier utilización deberá de hacer referencia a esta circunstancia.

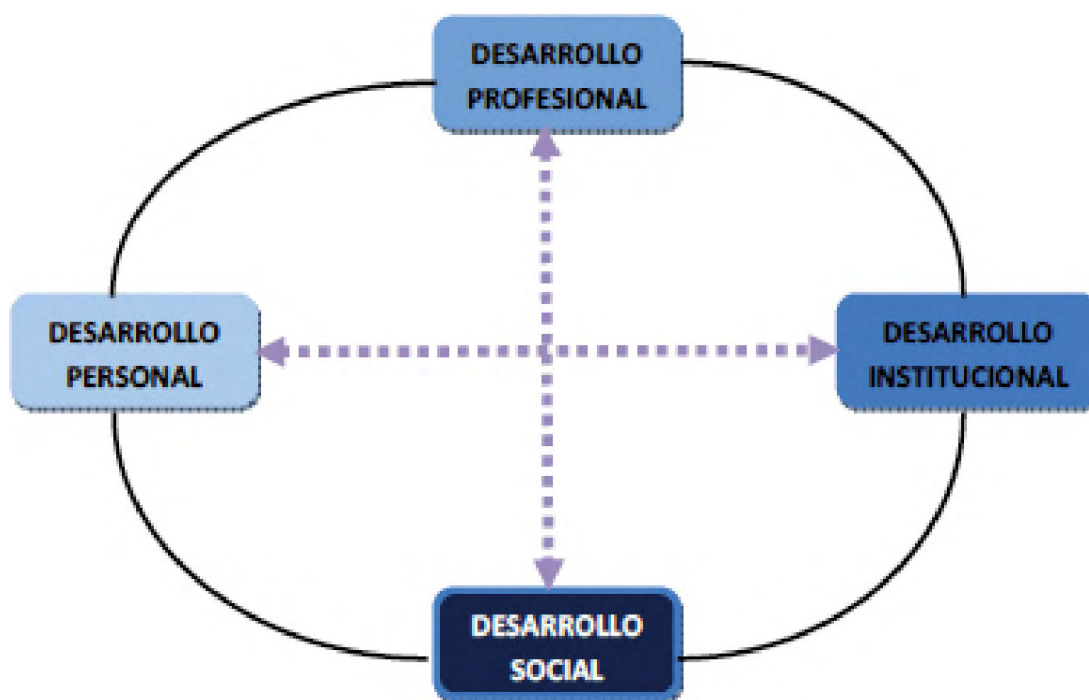
Lograr la implicación de las personas en proyectos colectivos con sentido social nos aproximaría a contextos de actuación donde es posible la deseable combinación del desarrollo personal/institucional con el desarrollo profesional/social (gráfica 3).

De todas formas, la existencia de espacios que favorezcan tanto el desarrollo personal-profesional como el organizacional-social no es un proceso espontáneo; más bien, se precisa de una estructura de gestión que asegure la generación y aprovechamiento del conocimiento existente y desarrollado. Recordamos, al respecto, las necesidades que resaltaba Espinoza (2000) de recursos institucionales para alimentar una cultura centrada en el conocimiento, de estructuras organizativas de tipo bio-funcional que trabaje de manera contextualizada pero conectada y de sistemas tecnológicos de interconexión de los agentes de producción y de gerencia del conocimiento.

En definitiva, moverse en procesos de **gestión del conocimiento** nos induce a pensar en «aprovechar lo que se sabe y sabemos para mejorar lo que hacemos», partiendo de la identificación de los activos intangibles y buscando procesos de gestión del cono-

Gráfica 3

## Componentes de un cambio deseable



cimiento adecuados y relacionados con la captura, difusión, asimilación y aplicación de lo que tenemos. Son elementos importantes en este proceso, los relacionados con identificar, sistematizar, ajustar y aprovechar el conocimiento existente.

Hablar de **creación del conocimiento** nos sitúa en procesos que exigen la búsqueda activa de la interacción, de acuerdo a un sistema de trabajo y con el objetivo de generar un conocimiento nuevo. Son elementos importantes en este proceso: la identificación de un problema profesional, la interacción activa entre participantes y la generación de productos de conocimiento. Hablamos también de redes pero, en este caso, se utilizan para crear un nuevo conocimiento y no sólo para compartir lo que se tiene o sabe.

Se trata de superar el mero documentar el conocimiento, que puede automatizarse, en detrimento de su flujo e intercambio. Pensamos que los sistemas de información han evolucionado y donde antes estaba el e-mail ahora están los blogs y donde estaban los

buscadores ahora ya tenemos la búsqueda semántica; también podemos pensar en la inteligencia artificial (frente a los sistemas expertos anteriores) y en la capacidad de modificar respuestas a partir de los procesos anteriores. De todas formas, y aunque las máquinas tengan más capacidad para almacenar información y sean más rápidas en procesar, no es seguro que puedan sustituir la intuición del humano o su flexibilidad ante situaciones complejas.

Lo importante no es el conocimiento sino ligarlo al aprendizaje. De hecho, el conocimiento compartido, asimilado y aplicado (aprendizaje) está en la base de la innovación y mejora de las organizaciones. En este sentido, no habrá mejora si no somos capaces de aprender de y con otros y no hablaremos de aprendizaje si lo asimilado no somos capaces de transferirlo a otras situaciones. Desde este punto de vista para innovar precisamos gestionar adecuadamente el conocimiento existente, que incluye nuevos aprendizajes. Y así el conocimiento se configura como un requisito y un resultado de la innovación.

Cuadro 4

**Estrategias utilizables en función de los aspectos de CGCC que se consideren (Gairín, 2015:118-119)**

A. Identificar conocimiento

- Revisión después de la acción
- Lecciones aprendidas
- *Debriefing*
- Balances de *Know-How*
- Portafolio de conocimiento
- Mapas del conocimiento
- Agente del conocimiento (*Knowledge Brokers*)
- Tablero de comando (*Balanced Scorecard*)
- Evaluación de patentes
- ...

B. Crear el conocimiento

- Mejores prácticas
- Tormenta de ideas
- Mapas cognitivos
- Socios externos e internos
- *Benchmarking* externo e interno
- Fusiones y adquisiciones
- Espacio abierto
- Historias de éxito
- Tanques pensantes (*Think Tanks*)
- Esquemas de sugerencias
- Círculos del conocimiento
- Talleres
- ...

C. Almacenar el conocimiento

- Bases de datos.
- Sistemas de gestión de documentos
- Bases de datos de empleados (conocimiento, formación, experiencias..)
- Páginas amarillas
- *Data Warehouse*
- Sistemas expertos
- Literatura especializada
- Manuales
- Bibliotecas.
- Historial de aprendizaje.
- ...

D. Compartir y utilizar el conocimiento

- Conferencias internas
- Videoconferencias
- Fóruns de discusión
- Línea caliente
- Intranet
- Publicaciones sobre empleados
- Grupos de noticias
- Circulares
- Encuentro de conocimiento
- Tutorización (*mentoring*).
- Entrenamiento (*coaching*).
- Asesoramiento entre iguales (*peer coaching*).
- Generación de conocimiento práctico a través de la investigación acción.
- Planificación estratégica.
- Autoanálisis institucional/ grupos nominales.
- Análisis de la práctica/problemas de los equipos de trabajo.
- Auditoría del conocimiento.
- Análisis de la circulación del conocimiento en la organización
- Medición del clima/cultura de aprendizaje en el centro.
- Desarrollo/Evaluación del Aprendizaje Organizativo.
- *Feedback* de calidad.
- La socialización profesional en la cultura de la organización.
- Aprendizaje clínico.
- Comunidades de Aprendizaje.
- Dinámicas conversacionales presenciales o 2.0.
- Crear bases del conocimiento fluido para una comunidad
- Ofrecer espacios (salón, sala del café,...) para las ideas se nutran y los proyectos se completen de manera colaborativa.
- Creación de redes intelectuales.
- Experimentación
- ...

## 4. Promover e impulsar la gestión del conocimiento intergeneracional

Las estrategias colaborativas a utilizar en el diálogo intergeneracional son variadas, pudiendo servir como referencia las consideradas en el cuadro 4. De hecho, hablamos de estrategias en el sentido de procedimientos que permiten pasar de las ideas a las prácticas y del pensamiento a la acción. Su utilización es instrumental y, por tanto, contextual, dependiendo de los objetivos que se pretendan y del contexto institucional en que se apliquen.

De todas formas y en el caso de la interacción intergeneracional, nos parece importante agrupar y resaltar las siguientes:

### A. Ligadas al registro de lo que se hace

- Identificación del talento (mapas de conocimiento), que muestran los conocimientos que existen en una organización y las personas o lugares donde se sitúan. Normalmente, recoge en una representación visual las fuentes y activos del conocimiento organizacional, los procesos de conocimientos y los identificadores de la cultura y entorno del conocimiento.
- Matriz de competencias, focalizada en este caso en el grado de competencia (básica, a nivel de profesional o como experto) que se posee respecto a determinadas actuaciones profesionales.
- Identificación de necesidades (mapa de aprendizaje organizacional), ligada a los problemas detectados en la organización y propuestos como retos de mejora.

### B. Ligados al intercambio y transferencia de información

- Cursos, seminarios cortos, conferencias... que se graban y analizan posteriormente.
- Talleres que facilitan el intercambio de ideas a partir del análisis de productos, estudio de casos concretos, narraciones biográficas, juegos de simulación, identificación de puntos clave, lecciones aprendidas, etc.
- Entrevistas guiadas, audiencias con, la biblioteca viviente, retrospectivas, historia del cono-

- cimiento,...en relación a problemas de trabajo, de la organización o de sus soluciones.
- Asistencia entre iguales.

### C. Ligadas a productos

- Listas de funcionalidades de objetos, de herramientas...
- Inventario de tareas.
- Guía de supervivencia en el puesto de trabajo.
- Informes de entrega.
- Guías de transferencia de conocimientos.
- Programas de procesos (documentos, protocolos...).
- Generación de activos de conocimiento (publicaciones, videos, cuadros...).

Algunas o varias de estas posibilidades deberían de configurar un plan de transferencia de conocimiento (definiendo el qué, quién, cuándo, cómo y otras variables de la planificación sin olvidar la importancia de evaluar la transferencia de conocimientos y su impacto sobre la realidad organizativa y de los agentes implicados), donde se contemplen las actuaciones que sean más pertinentes para el contexto de trabajo donde se actúa. Se trata así de superar una transferencia de conocimiento puntual y anecdótica, que, partiendo de las necesidades existentes y de un diagnóstico de la realidad, permita elaborar un programa de intervención realista, realizable y evaluable. La propuesta realizada en el País Vasco (Innobasque, 2013), presenta algunas herramientas vinculadas a este proceso.

## 5. Promover e impulsar la creación del conocimiento intergeneracional

Muchas de las propuestas consideradas en el apartado anterior podrían ser la primera fase de un proceso posterior dirigido a debatir las propuestas existentes o nuevas sobre la realidad profesional con la idea de generar nuevos conocimientos. Hablaríamos, en este caso, de propuestas vinculadas a la creación y gestión del conocimiento colectivo.

Algunas de las propuestas más útiles vinculadas a la interacción intergeneracional serían:



### A. Propuestas generales, caracterizadas por implicar a toda la organización

- Comunidades de práctica.
- Mentoría directa e inversa. Se trata de formar un «tándem».
- Rotación de puestos, que busca combinar la formación específica para el trabajador con la incorporación de nuevos empleados que sustituyen temporalmente a la persona en formación.
- Esquema de salida voluntaria, que pacta un plan de transmisión y acompañamiento a los nuevos empleados antes de abandonar la organización.
- Proyectos específicos para el contacto intergeneracional. Así, las intranets, los perfiles de colegas, las plataformas de colaboración (redes de expertos, grupos de interés sobre una temática) y los programas de e-learning pueden ayudar a potenciar el conocimiento de otros participantes de la organización que pueden ayudar a avanzar en los problemas profesionales que se plantean.
- Evaluación después de la acción, que incluye la reflexión periódica sobre avances de proyectos y la aplicación de mejoras derivadas. También, se puede considerar la evaluación de impacto centrada en conocer si el nuevo trabajador adquirió las competencias que debía de adquirir.

### B. Propuestas específicas

- Juicios de situación, donde se anima a reconocer a las personas que proporcionan conocimientos y se gratifica el intercambio del mismo.
- Trabajo en la sombra, que supone una supervisión puntual y paralela que comenta permanentemente aspectos del desarrollo profesional.
- Desarrollo de proyectos intergeneracionales, orientados a favorecer nuevos aprendizajes.
- Desayuno colectivo de trabajo, que sirve como excusa para fomentar el intercambio, la reflexión y la búsqueda de alternativas a situaciones determinadas.

Las diferentes propuestas se pueden combinar en función del tamaño del grupo de implicados (pocos [mentoría, rotación de puestos] o muchos [comunidades de práctica, sistemas de evaluación como parte del sistema de garantía de calidad]) o de las posibilidades de la organización, de acuerdo a un plan de intervención.

## 5.1. Las comunidades de práctica

A partir de la acepción de Wenger (2006: 1), entendemos por Comunidades de Práctica (CoP, en adelante) a un grupo de personas que comparten un interés común y que forman parte de un proceso de aprendizaje colectivo al conversar y compartir sus conocimientos con la finalidad de mejorar la actividad que desarrollan.

Según el propio Wenger (1998, 2006), son tres los elementos indispensables y distintivos de las CoP respecto a otras comunidades: a) el dominio, entendido como el interés común que comparten sus miembros; b) la comunidad, destacada como el entorno donde tiene lugar la búsqueda del interés, las discusiones y las relaciones; y c) la práctica, definida como la capacidad para desarrollar herramientas útiles para el día a día.

Las CoP, por tanto, son una agrupación de personas que aprenden en común, utilizando uno o varios espacios (virtuales o presenciales) de interrelación y contacto donde comparten inquietudes, experiencias y formación y donde construyen conocimiento de forma conjunta que puede ser identificado (normalmente, a través de productos determinados).

El cuadro 5 presenta clasificados el conjunto de estrategias e instrumentos, cuyo desarrollo puede verse en Gairín (2015), que para nosotros se pueden vincular más directamente a las distintas fases del desarrollo de las CoP. Las estrategias e instrumentos apuntados son los más habituales, pero pueden existir y existen otras propuestas que el intercambio profesional puede calificar de útiles, como también podemos pensar en sistemas de clasificación distinto al presentado.

Todas las propuestas se entienden dirigidas a favorecer y fomentar la interacción. Desde este punto de vista, se puede afirmar que las CoP favorecen las diversas formas de aprendizaje —autoaprendizaje, aprendizaje informal, aprendizaje, abierto, etc.— y la formación en red, posibilitando así la dimensión personal y social del aprendizaje.

La implicación de las personas más experimentadas en las CoP podría ser muy diversa y considerar tanto su implicación como gestores del conocimiento o participantes activos como su intervención como asesores de los grupos que se creen. También podrían ser los animadores del proceso y los promotores del «mercadillo del conocimiento» que se suele impulsar para presentar ideas y animar la formación de los grupos.

Ya son muchas las organizaciones públicas que utilizan las CoP como sistema de apoyo a la innovación institucional, ya que, además de integrar procesos for-

Cuadro 5

**Repertorio de estrategias e instrumentos propuestos  
(Gairín, 2015: 119-120)**

Estrategias	Instrumentos
1. Agentes de conocimiento	1. Balances de Know-How ( <i>Registrar el saber hacer de la organización</i> )
2. Análisis clínico	2. Bases de datos
3. Análisis escenarios	3. Circulares
4. Asesoramiento entre iguales ( <i>«peer coaching»</i> )	4. Espacio dentro de Intranet
5. Auditoría cultural	5. Esquemas de planificación
6. Auditoría del conocimiento	6. Esquemas de sugerencias
7. Autoanálisis institucional / grupos nominales	7. Esquemas para la revisión de la evaluación para el aprendizaje
8. <i>Benchmarking/ compartir buenas prácticas</i>	8. Fóruns de discusión
9. Círculos de conocimiento	9. Instrumentos para medir el desarrollo de la cultura
10. Conferencias internas / video conferencias	10. Instrumentos para medir el nivel del clima
11. Coo thinking	11. Inventario de los equipos de trabajo o de coordinación del centro
12. Debriefing	12. Línea caliente
13. El aprendizaje clínico	13. Mapas de conocimiento
14. Entrenamiento ( <i>«couching»</i> )	14. Modelos de <i>«Feedback»</i>
15. Evaluación sistemática de la práctica profesional	15. Pauta para el Análisis de la práctica de los equipos de trabajo
16. Historial de aprendizaje colectivo / Historia de éxito	16. Portafolio de conocimiento
17. Innovación progresiva	17. Sistemas de gestión de documentos
18. Investigación-acción	18. Tablero de comando
19. Knowledge Café	19. Repositorio
20. Lecciones aprendidas	20. Análisis DAFO
21. Networking	21. Supervisión clínica
22. Organización de Talleres	22. Ventana de Johari
23. Páginas amarillas	.....
24. Sistemas expertos	
25. Talleres	
26. Tanques pensante	
27. Tormenta de ideas ( <i>Brainstorming</i> )	
28. Trabajo en equipo	
29. Tutorización ( <i>«mentoring»</i> )	
.....	

mativos, animan procesos ligados a la mejora permanente. Las aportaciones de los congresos EDO (Gairín, 2010; Gairín, 2012; Gairín y Barrera, 2014; Gairín, 2016) y algunas otras aportaciones (Marcelo, 2003; Fernández y Gairín, 2010, 2013) nos dan pistas al respecto.

## 5.2. La mentoría

Se trata de que una persona con más recorrido conceptual y experiencial acompañe a otras en su ejercicio profesional. La labor de mentoría incluye así actividades de escucha, asesoramiento presencial o virtual en relación a cuestiones profesionales que se presentan y, normalmente, se presenta como una actividad de intercambio para la mejora personal y profesional de los participantes.

Esta estrategia busca, así, apoyar al nuevo trabajador en su incorporación a la organización o a uno de sus puestos de trabajo o mejorar su adaptación al mismo. Su desarrollo habla de padrinos, tutores referentes, formadores internos u otras figuras que enfatizan con su nombre algunas de las tareas importantes a realizar; también, de la necesidad de acompañar la figura de una puesta en valor de la función tutorial (estableciendo horas para ello, acompañándola de incentivos...) y del establecimiento de condiciones claras para su selección (edad mínima, experiencia y conocimiento profesional deseables...).

El proceso descrito motiva a las personas con alto potencial y da un nuevo sentido a su actividad e implicación en la organización, fomentando la transferencia y el mantenimiento del capital de conocimiento de la organización.

La utilización creciente de la mentoría en las organizaciones ayuda a mejorar la competitividad y la transmisión intergeneracional de conocimientos. Su aplicación es sencilla y básicamente consiste en: asignar parejas de mentores y mentorados, formar a los primeros, fijar unos objetivos y evaluar los resultados del proceso. El peligro a evitar es que se genere dependencia entre el mentor y el mentorado.

La mentaría se puede organizar de acuerdo a un itinerario que incluye varias fases de implicación: mentoría básica, avanzada o experta, mentoría *coach* o *coaching* de equipos. Normalmente, se ha utilizado para implicar a los más expertos de la organización, pero podría ser una actividad generalizada que afecta a la mayoría de los miembros de la organización, si consideramos que todos podemos aprender de todos.

*«Hoy en día, los mentores no son solamente los mayores; la práctica de apoyar, aconsejar, conducir y acompañar al otro, de dar retroalimentación positiva y coaching, debe darse entre todas las generaciones, en ambos sentidos: los jóvenes ayudan a las generaciones mayores a comprender la nueva tecnología y su impacto en nuestra sociedad; los mayores, por su parte, pueden compartir experiencia, el dominio de las tareas y la ejecución efectiva».* (Manpower, 2010, p. 15)

Para un adecuado desarrollo cabría pensar en una adecuada selección de los mentores (personas con experiencias, con capacidad de relación social y con motivación por la actividad), promover las capacidades existentes y conseguir las competencias que ha de tener el mentor. Al respecto, se piensa en programas de formación o en seminarios internos para desarrollar las nuevas competencias de *coaching* de los equipos.

## 6. A modo de conclusión

La gestión de la edad no es un tema menor para las organizaciones que desean la continuidad y la mejora permanente, en la medida en que puede afectarles negativamente la pérdida del capital humano e intelectual como consecuencia de una inadecuada gestión de los recursos humanos.

Las políticas y prácticas de las organizaciones quedan condicionadas por las políticas generales (programas de inserción de jóvenes, programas de renovación del personal) adoptadas por la sociedad/ mercado la-

boral y por los marcos normativos externos (que pueden facilitar o no el cobrar el 100% de la jubilación y poder seguir trabajando, la jubilación por fases o el contar un tiempo para transferir conocimientos). No obstante, siempre hay margen para la intervención en el marco interno de las organizaciones.

Una adecuada gestión de la diversidad de edades dentro de una organización exige un plan de intervención fundamentado en un diagnóstico preciso de la realidad. Este plan puede tener acciones preventivas (diversificar la edad de la plantilla y conseguir un relevo equilibrado de los recursos humanos), acciones de mantenimiento (vinculadas a la transferencia activa del conocimiento profesional colectivo) y acciones paliativas (como puedan ser las relacionadas con el proceso de salida de los trabajadores: contratos de relevo, reducción y flexibilización del tiempo de trabajo, contratos como formadores...).

Las actuaciones dirigidas a satisfacer condiciones laborales de los trabajadores son importantes, pero aún lo son más, desde el punto de vista profesional e institucional, las centradas en mejorar la gestión del conocimiento existente y en promover nuevo conocimiento.

De una manera progresiva, se ha de pasar del aprendizaje individual al aprendizaje organizativo (Rodríguez-Gómez y Gairín, 2015a, p. 78), potenciando las condiciones que favorecen el mismo (comentadas, por ejemplo, por Pedder y MacBeath, 2008 y por Marsick, Watkins y Boswell, 2013). De todas formas, el aprendizaje organizativo se vincula mucho a la manera cómo se gestiona el conocimiento existente y a como se utiliza para la resolución de los problemas de la organización, siendo bastante reconocida la relación entre ambos planteamientos (Vera y Crossan, 2003; Scarbrough y Swan, 2003, Spender, 2008; Massingham y Diment, 2009; Rodríguez-Gómez y Gairín, 2015b)

El propósito final de los programas intergeneracionales no sólo ha de dirigirse a favorecer la interacción para crear nuevos conocimientos sino que estos sean, a su vez, el inicio de un programa que nos haga competentes en los nuevos aprendizajes. El esquema de Klaus North es muy explícito al respecto (cuadro 6).

El proceso de transferencia de conocimiento planificado se debería de estructurar a varios niveles: interpersonal (predecesor y sucesor), equipos de trabajo, unidad/departamento, organización, interorganizaciones; también, su nivel de desarrollo puede ser moverse en función de los implicados (del 'tándem' al grupo, a la unidad y a la organización) y del grado de implicación (de la conducción al asesoramiento). Y todo el proceso va acompañado de una preocupa-

Cuadro 6

Tres niveles y tres tareas en la gestión operativa del conocimiento (North, 2016)

	Lograr transparencia	Poner a disposición	Intercambiar y aprender
Información	¿Donde encuentro qué información?	¿Qué usuario necesita qué información y en qué forma	¿Cómo puedo intercambiar información actual (sobre eventos, páginas web,)?
Conocimiento	¿Quién sabe qué o es responsable por un tema?	¿Cómo presentamos el conocimiento según el contexto ?	¿Cómo puedo intercambiar experiencias/ conocimientos?
Competencia	¿Quién es capaz de qué?	¿Cómo puedo beneficiarme de las competencias de otros?	¿Cómo puedo adquirir rápidamente las competencias necesarias?

ción por la revisión y mejora. No sólo se trata de ver lo que se hizo sino también lo que salió bien y mal, las razones que acompañan a las valoraciones realizadas, el análisis de los efectos de lo que se ha conseguido y las nuevas propuestas que permitan superar los problemas existentes.

La realidad impone la presencia de distintos grupos de personas en las organizaciones, con formas de pensar y de actuar muy diferentes. Frente a la uniformidad y procesos mecánicos e igualitarios, los nuevos tiempos imponen la diversidad y la consideración de las circunstancias. La gestión de esa diversidad es, en este contexto, es un reto permanente para los responsables de las organizaciones, si quieren mantener la convivencia en un clima social positivo y, a la vez, rentabilizar al máximo las competencias de todas y cada una de las personas de la organización. Será importante al respecto:

- Armonizar aportes de mayores y jóvenes brindando reconocimiento y respeto a ambos grupos.
- Preparar a las personas que interactúan para la cooperación.
- Delegar tareas en base a las fortalezas de cada generación.
- Adoptar un estilo de gerencia que reconozca/ respete la diversidad y fomente la cooperación entre generaciones.
- Reconocer y validar las actividades que se realizan.

El problema, sin embargo, no sólo es técnico sino y fundamentalmente cultural. Cabe superar la novedad de los programas intergeneracionales y convertirlos en algo necesario, que tendrá sentido en la medida en que se planteen como medios para conseguir ob-

jetivos concretos; también, será importante ampliar el espectro y orientarlos como programas intergeneracionales. Y, al respecto, seguimos necesitando de la investigación, que analice la realidad, identifique y promueva modelos y evalúe resultados e impacto.

## Referencias bibliográficas

AED-UOC Business School (2014). Competencias directivas y GAP generacional. En <http://informeanual2014.asociaciondedirectivos.org/descargas/AEDCompetenciasdirectivasygapgeneracional.pdf> (consulta 2 de febrero de 2017).

AED-UOC Business School (2004). *Competencias directivas y GAP general*. Madrid: Asociación Española de Directivos.

Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México, DF: Oxford University Press.

Barrera-Corominas, A., Fernández-de-Álava, M. y Gairín, J. (2014). Aprendizaje colaborativo en comunidades de práctica online: la plataforma e-Catalunya. *EduTec-e: Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 1-13.

Batista, Y. (2016). La dinámica intergeneracional entre jóvenes y adultos mayores en una organización laboral cubana. *Desidades*, 12, 30-38.

Buahene, A. y Kovary, G. (2007). *Loyalty Unplugged: How to Get, Keep & Grow All Four Generations*. Livermore (USA): Xlibris Corp.



- Castells, M. (1998). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza.
- Cofer, David A. (2000). *Informal workplace learning* (Practical Application Brief No. 10). Columbus, OH: Center on Education and Training for Employment.
- COM: Comisión Europea (1999). *Hacia una Europa para todas las edades. Fomentar la prosperidad y la solidaridad entre generaciones*, 221 final. Bruselas, 21 de mayo.
- Diputación Foral de Vizcaya (2015). *Hacia una sociedad intergeneracional. ¿Cómo impulsar los programas para todas las edades. Guía práctica*.
- Drucker, P. (2003). *La sociedad poscapitalista*. Barcelona: Apóstrofe.
- Dupont, C. y Letesson, M. (2010). *Comment développer une action intergénérationnelle?*. Bruselas: De Boeck.
- Espinoza, R. (2000). Universidad y empresa en la sociedad del conocimiento. *Cuadernos IRC*, 7, 3-16.
- Espitia, G. (2008). Los programas intergeneracionales (PI). Una mirada transnacional. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, 3, 323,339.
- Fernández de Álava, M. y Gairín, J. (2010). La identificación de competencias y aprendizajes informales: Una aproximación en el Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya. In J. Gairín (Ed.) *Nuevas estrategias formativas para las organizaciones* (667-682). Madrid: Wolters Kluwer España, S.A.
- Fernández de Álava, M. y Gairín, J. (2013). *Recognition of informal learning mechanisms in the field of public administration. WCES 2013*, publicado en [www.elserveis.com/locate/procedia](http://www.elserveis.com/locate/procedia).
- Fernández-de-Álava, M. (2014). *El aprendizaje informal en comunidades de práctica virtuales en la Administración pública: evaluación y acreditación*. Barcelona: UAB: Departamento de Pedagogía Aplicada, tesis doctoral.
- Gairín, J. (2010) (Coord.). *Nuevas estrategias organizativas para las organizaciones*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Gairín, J. (2012) (Coord). *Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo: formación y formación corporativa*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Gairín, J. (2015): Estrategias e instrumentos para la mejora de las comunidades de práctica profesional. Gairín, J. (Coord.). *Las comunidades de práctica profesional. Creación, desarrollo y evaluación*. Madrid: Wolters Kluwer, 108-166.
- Gairín, J. (2016) (Coord). *Aprendizaje situado y aprendizaje conectado. Implicaciones para el trabajo*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Gairín, J. y Barrera, A. (2014) (Coord). *Organizaciones que aprenden y generan conocimiento*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Gairín, J. y Rodríguez-Gómez, D. (2014). *Estudi sobre aprenentatge organitzatiu i aprenentatge informal a l'Administració Pública*. Barcelona: Equipo de Desarrollo Organizacional (EDO).
- Gairín, J. y Rodríguez-Gómez, D. (2015). La realidad del aprendizaje organizativo en la administración pública catalana. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 8, 8-23.
- García del Junco, J. y Dutschke, G. (2007). Las organizaciones con capacidad de aprendizaje. A propósito de una revisión de la literatura. *ACIMED*, 13(6).
- Gutiérrez, M. y Hernández, D. (2013) Los beneficios de los programas intergeneracionales desde la perspectiva de los profesionales. *Pedagogía Social*, 21, 213-235.
- IMSERSO (2003). *Plan de Acción para las Personas Mayores 2003-2007*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Innobasque (2013). *Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi*. Zamudio. Agencia Vasca de la Innovación.
- Junta de Andalucía (2010). *Libro Blanco del Envejecimiento Activo en Andalucía*. Sevilla: Junta de Andalucía.
- Lago, J.L. (2013). Reflexiones sobre la gestión intergeneracional de los recursos humanos en la organización. *FACES*, 40-41, 95-110.
- Lemura, G. y otros (2009). Designing the road map for ageing Research: socio-economic resources. ERA-AGE meeting on «The Futura of Ageing Research in Europe». Bruselas.
- Lohman, M. C. (2005). A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities. *Human Resource Development Quarterly*, 16(4), 501-527.
- Lohman, Margaret C. (2009). A Survey of Factors Influencing the Engagement of Information Technology Professionals in Informal Learning Activities. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 25 (1), 43-53.
- Manpower (2010). *Reescribiendo las reglas: la interacción generacional en el trabajo*. México.
- Marcelo, C. (2003). El aprendizaje informal y su impacto sobre el desarrollo organizativo. In J. Gairín; C. Armengol (Eds.) *Estrategias de formación para el cambio organizacional* (477-485). Barcelona: Praxis.
- Marsick, V. J. y Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: the dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.

- Marsick, V. J., K. Watkins & S. Boswell (2013). Schools as Learning Communities. En R. Huang y J. M. Spector (eds.), *Reshaping Learning* (pp. 71-88). Berlin: Springer.
- Marsick, V. y Watkins, Karen E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5, No. 2 May 2003 132-15.
- Martín, K., Springate, L. y Atkinson, M. (2010). Intergenerational practice: outcomes and effectiveness (LGA Research Report). Slough: NFER.
- Martínez, J. (2016). Gestión de la edad en las AAPP. *Seminario sobre Gestión del conocimiento intergeneracional*. San Sebastián: 27-28 de octubre. Documento power point.
- Massingham, P. & K. Diment (2009). Organizational Commitment, Knowledge Management Interventions, and Learning Organization Capacity. *The Learning Organization*, 16, 122-142.
- McCrea, J.M., Weissmann, M. y Thorpe-Brown, G. (2004). *Connecting the Generations: A Practical Guide for Developing Intergenerational Programs*. Pittsburgh, PA: Generations Together.
- Naciones Unidas (2002). *Informe de la Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento*. Nueva York: Naciones Unidas.
- Naciones Unidas (2007). *Expert Group Meeting. Intergenerational Solidarity. Strengthening Economic and Social Ties*. Nueva York: Departamento of Economic and Social Affairs.
- Noth, K. (2016). El concepto de transferencia de conocimientos y su relación con la gestión del conocimiento. *Seminario sobre Gestión del conocimiento intergeneracional*. San Sebastián: 27-28 de octubre. Documento power point.
- OCDE (2000). *Knowledge Management in the Learning Society*. Paris: OECD.
- Pedder, D. & J. MacBeath (2008). Organisational Learning Approaches to School Leadership and Management: Teachers' Values and Perceptions of Practice. *School Effectiveness and School Improvement*, 19, 207-224.
- Pérez, M. y Fernández, M. (2008). Familia, Empresa y Juventud: elementos para el estudio de la interacción intergeneracional en las empresas familiares. *Revista de Psicología Aplicada*, 6, 7-33.
- Pinazo, S. (2012). Las personas mayores proveedoras de conocimientos y cuidados. El papel de los programas intergeneracionales. *Educación social*, 51, 45-66.
- Rodríguez-Gómez, D. y Gairín, J. (2015a). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación*, 46, 73-90.
- Rodríguez-Gómez, D. y Gairín, J. (2015b). Communities of practice in the Catalan public administration. Al-Bastaki, Y. y Shajera, A. (Coord.). *Building a competitive public sector with knowledge management strategy*. IGI Global, 383-402.
- Sánchez, M. Kaplan, M. y Sáez, J. (2010). Programas intergeneracionales. Guía introductoria. IMSERSO.
- Sánchez, M. y Díaz, P. (2005): Los programas intergeneracionales. Pinazo, S. y Sánchez, M. (Coord.) *Gerontología. Actualización, innovación y propuestas*. Madrid: Pearson Educación, cap. XIII.
- Sánchez-Martínez, M. Kaplan, M. y Bradley, L. (2015). Usando la tecnología para conectar las generaciones: consideraciones sobre la forma y función. *Comunicar*, 45, 95-104.
- Scarborough, H. & J. Swan (2003). Discourses of Knowledge Management and the Learning Organization: their production and consumption. En M. Easterby-Smith y M.A. Lyles (eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 495-512). Oxford: Blackwell.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Siemens, G. (2004). *Connectivism: A learning theory for the Digital Age*. Disponible en: <http://www.elearnspace.org/Articles/connectivism.htm> [consulta: noviembre de 2013].
- Spender, J. C. (2008). *Organizational Learning and Knowledge Management*. Los Ángeles: Sage publications.
- Tejada, J. (2006): El aprendizaje intergeneracional. *Formación XXI. Revista de Formación y empleo*. En [http://formacionxxi.com/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2006/10/text/xml/El\\_aprendizaje\\_intergeneracional.xml.html#/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2006/10/text/xml/El\\_aprendizaje\\_intergeneracional.xml.html](http://formacionxxi.com/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2006/10/text/xml/El_aprendizaje_intergeneracional.xml.html#/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2006/10/text/xml/El_aprendizaje_intergeneracional.xml.html)
- Vera, D. & M. Crossan (2003). Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework. En M. Easterby-Smith y M.A. Lyles (eds.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 122-141). Oxford: Blackwell.
- Wenger, E. (2006). *Communities of practice. A brief introduction*. Disponible en: [http://www.ewenger.com/theory/communities\\_of\\_practice\\_intro\\_WRD.doc](http://www.ewenger.com/theory/communities_of_practice_intro_WRD.doc), [consulta: noviembre de 2013].
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Nueva York: Cambridge University Press.