



# Administrando TRABAJADORES DEL CONOCIMIENTO en Chile

Los trabajadores del conocimiento son cada vez más importantes para la sociedad actual y para las organizaciones, en especial aquellas en que el uso intensivo de conocimiento constituye una parte sustancial de su quehacer. Algunos de los aspectos esenciales para los trabajadores del conocimiento son la autonomía, la flexibilidad, los altos niveles de participación, trabajar en equipos de alto nivel, y realizar una tarea desafiante. Asimismo, los trabajadores del conocimiento requieren trabajar en un ambiente caracterizado por altos niveles de confianza, la presencia de líderes preparados, y la existencia de una cultura innovadora. Dado lo anterior, los administradores chilenos enfrentan una serie de desafíos tales como el paternalismo-autoritarismo en las organizaciones; la gran brecha salarial y educacional entre los empleados; el machismo imperante; y la falta de confianza prevalente en las relaciones sociales en Chile, las cuales atentan contra la labor de los trabajadores del conocimiento, mermando su productividad y compromiso con la organización.



Universidad de Santiago de Chile  
José Gregorio Pérez Arrau  
PhD Sociólogo de la Universidad Académica de Humanismo Cristiano, Magíster en Administración y Dirección de Recursos Humanos, USACH

por José Gregorio Pérez A.

## La llegada de los trabajadores del conocimiento

En las últimas décadas el mundo desarrollado se ha movido rápidamente hacia una sociedad en la cual el conocimiento juega un papel preponderante. Términos como “economía del conocimiento”, “sociedad de la información”, “aprendizaje organizacional”, “comunidades de práctica”, “redes”, son comunes en la literatura de administración, economía y negocios, y denotan el creciente interés de la gente respecto a este tema. El avance tecnológico en todas sus formas, los cambios en la política internacional, la globalización, y las transformaciones culturales de los últimos años han transformado el escenario técnico organizativo, situando al conocimiento en el centro del capitalismo, arrastrando en ello a la sociedad en su conjunto.

En ese contexto, en el ámbito de la administración de empresas, el término “trabajador del conocimiento” (*knowledge worker*) ha emergido con fuerza para referirse a aquellos trabajadores que principalmente realizan una tarea intelectual, y cuyo conocimiento es considerado crítico para las organizaciones en que se desempeñan. Estos trabajadores son considerados una pieza clave de las organizaciones, y por tanto gozan, generalmente, de ciertos privilegios tales como mayor libertad en la toma de decisiones, horarios flexibles, la posibilidad de usar vestimenta informal, etc. En un mundo cada vez más complejo, en donde el cambio tecnológico es la constante, los trabajadores del conocimiento son cada vez más relevantes para las organizaciones y los países, por lo que resulta fundamental conocer más y mejor acerca de su verdadera y particular naturaleza.

En Chile, al igual que en resto del mundo desarrollado, la tendencia es a que los trabajadores sean cada vez

más educados. Si hace algunas décadas atrás un obrero podía desempeñar su trabajo con apenas enseñanza básica, hoy quedan pocos empleos en que no se pida al menos enseñanza media, y para la mayoría de las empresas más importantes el estándar mínimo es una educación técnica. Si antes una licenciatura acreditaba saber y experticia en una disciplina particular, independientemente del tiempo transcurrido desde que se obtuvo el grado, hoy es impensable que un profesional no se preocupe por la actualización en su campo de conocimiento. La creciente importancia de la capacitación y los postgrados en el ámbito de la educación formal, y de la creciente valoración de la experiencia laboral relevante, son claramente un indicador de que el aula universitaria es sólo el comienzo de un largo camino de aprendizaje.

Por otra parte, las organizaciones, otrora capaces de captar y retener a sus mejores empleados en base a sueldos atractivos y estabilidad laboral, hoy se ven enfrentadas a un escenario mucho más competitivo, donde se da una dura lucha por captar a los mejores talentos, y mantener satisfechos a los mejores empleados. Por ejemplo, en Chile esta situación se ha presentado en algunas especialidades de la ingeniería, y en el campo de la geología, enología, enfermería, por nombrar sólo las más conocidas. La abundante proliferación de los llamados *head hunters* y la práctica de reclutar empleados claves “*con grúa*” refleja cuán importantes y difícil puede ser encontrar y retener a un empleado “estrella”.

### ¿Quiénes son trabajadores del conocimiento?

Desde que Peter Drucker introdujera el concepto “trabajador del conocimiento” (*knowledge worker*) en 1959, el término paulatinamente ha ido ganando un espacio en el campo

de la administración, la economía y los negocios. Los trabajadores del conocimiento han sido estudiados principalmente desde la teoría de la administración del conocimiento, con énfasis en los sistemas de información y las redes, aunque también hay estudios desde las ciencias sociales, la educación, y hasta de la ergonomía. Recientemente el término también ha comenzado a penetrar en el ámbito de la administración de recursos humanos, en donde se reconoce la naturaleza especial y distintiva de este tipo de empleados, planteando, al mismo tiempo, un considerable número de interrogantes en relación a su administración y trato dentro de la organización.

No obstante, a pesar de su creciente popularidad, aún no está claro cómo es, fuera de la retórica, un trabajador del conocimiento y cuál es su diferencia con un trabajador manual o de servicios. Mientras en los círculos más académicos aún subyace un arduo debate sobre el significado y aplicabilidad del término, remontándose incluso a la discusión filosófica sobre el conocimiento y su naturaleza, otros han optado, simplemente, por usarlo en sus teorías y modelos sin cuestionarse demasiado acerca del mismo. Como resultado entonces encontramos un amplio espectro de definiciones y perspectivas sobre lo que es un trabajador del conocimiento, sin que necesariamente ellas apunten en la misma dirección. Así, podría decirse que, paradójicamente, aún existe evidente desconocimiento sobre el denominado trabajador del conocimiento.

Dentro de la amplia gama de definiciones existentes, es posible identificar las características más relevantes que distinguen a los trabajadores del conocimiento:

Tabla 1: Características comúnmente mencionadas en las definiciones de trabajador del conocimiento

1. Realiza trabajo intelectual, simbólico, no físico
2. Realiza un trabajo no rutinario, cambiante
3. El conocimiento es un recurso primario de su trabajo
4. Tienen alto grado de educación y experiencia
5. Realiza un trabajo altamente creativo e innovador
6. Agrega valor a su trabajo a través de sus ideas
7. Tiene y manipula abundante información
8. Tiene características personales como: capacidad de emprendimiento, pasión por su trabajo, deseo de aprender, talento, energía y motivación superior a la media.

## Elementos claves en la administración de los trabajadores del conocimiento

Más allá de la controversia sobre el significado del término, un aspecto que genera mayor consenso entre los especialistas es acerca de las condiciones especiales que requieren para ejecutar su trabajo. Dos aspectos sobre los que existe amplio consenso se refiere a la necesidad de mayor autonomía en la toma de decisiones y mayor flexibilidad para la ejecución del trabajo. Por una parte, los trabajadores del conocimiento no requieren una supervisión directa y permanente que implique reportar a sus superiores cada actividad y decisión, sino que, muy por el contrario, ellos desean tener el poder de decidir sobre los aspectos que les incumben, asumiendo el riesgo que ello implica. Así, teniendo el control de su trabajo y obra, ponen a prueba sus capacidades, generando motivación y autoestima.

Asimismo, un trabajador del conocimiento requiere un alto grado de flexibilidad laboral que le permita adaptar su estilo de trabajo a sus necesidades específicas. Esto no sólo se refiere a flexibilidad de tiempo, sino que también a la posibilidad de trabajar desde distintos lugares y realizar diferentes tareas dependiendo de las

circunstancias. Un novelista inspirado describe apasionadamente durante días, después de haber estado semanas caminando por parajes mientras desarrollaba una gran idea; un profesor universitario detecta un problema interesante de investigar mientras

toma un café con uno de sus alumnos; el especialista en riesgos detecta un problema grave durante una conversación aparentemente irrelevante con un operario a la hora de almuerzo. La rigidez de un horario, de un lugar, o de una descripción de tarea puede metafóricamente “ahogar” el dinámico trabajo intelectual de un trabajador del conocimiento.

Un tercer aspecto crítico para los trabajadores del conocimiento es que la tarea sea desafiante. No importa que la remuneración sea atractiva o que la oficina sea la más grande y con la mejor vista, cuando un trabajador del conocimiento percibe que su labores monótona y aburrida, cuando siente que ya no aprende nada nuevo, inevitablemente se sentirá molesto, desmotivado, y posiblemente buscará nuevos rumbos. Por supuesto esto ocurre en situaciones económicas normales, donde la tasa de empleo es relativamente estable. Mientras que muchos administradores en Chile aun piensan que el dinero lo resuelve todo, la experiencia demuestra que en el caso de los trabajadores del conocimiento, el dinero no es el incentivo más importante.

Muy relacionado al tópico anterior, es la necesidad de los trabajadores del conocimiento de contar con un ambiente de aprendizaje. En el campo

de la administración, el concepto ambiente de aprendizaje ha sido vinculado a: estructuras más planas que tiendan a la delegación; excelente comunicación en todos los niveles; acceso a capacitación; instancias de reflexión; liderazgo orientado al cambio; una cultura organizacional igualitaria que valore el conocimiento; tolerancia al error; etc. En el marco del trabajo intelectual, además, la libertad y posibilidad de participar en redes es un aspecto central, que permite a los empleados vincularse con el medio en forma más dinámica y acceder a información confiable en forma rápida y oportuna.

Otro aspecto indispensable para los trabajadores del conocimiento se refiere a la importancia de los equipos de trabajo. Son los equipos la principal instancia donde el conocimiento es compartido, discutido constructivamente, y donde es posible beneficiarse de la sinergia que emana de la interacción de sus miembros. Por otra parte, los trabajadores del conocimiento quieren relacionarse con otros trabajadores del conocimiento, a fin de conocer otros puntos de vista, otras experiencias, y, en definitiva, aprender más. Estos equipos deberían propender a la diversidad, lo cual permite enriquecer el aporte de cada uno de sus miembros y, por tanto, llegar a mejores resultados.

Finalmente los trabajadores del conocimiento requieren altos grados de participación en las decisiones relevantes de la organización. Ellos valoran que sus opiniones sean consideradas en los grandes cambios, que su conocimiento sea útil para el devenir organizacional, que la organización valore su aporte. Dado que los trabajadores del conocimiento son claves para las organizaciones, es común que los directivos dependan de sus consejos para llevar a cabo las grandes transformaciones y, en ese sentido, su participación se da generalmente en forma natural. Sin embargo, vale la pena mencionar este aspecto

dado que en culturas más “verticalistas”, en las que se valora la jerarquía y el mando, la tendencia es a decisiones autocráticas y, por tanto, a la marginación de los trabajadores del conocimiento.

### **Creación de un ambiente adecuado para los trabajadores del conocimiento**

En la literatura, tres aspectos han sido mencionados como esenciales para la creación de un ambiente de trabajo propicio para los trabajadores del conocimiento: alto nivel de confianza en la organización, líderes adecuados, y la existencia de una cultura innovadora.

El trabajo intelectual, la creatividad, el aprendizaje, la formación, redes de trabajo, se dan en un ambiente de informalidad, el cual supone empleados auto-responsables, éticos, y comprometidos, y a su vez, una organización que confía en sus empleados. La autonomía y flexibilidad que requieren los trabajadores del conocimiento sólo pueden darse en un contexto de confianza.

Por otra parte, la naturaleza intangible del trabajo intelectual implica que su medición y control sea altamente complejo y, hasta cierto punto, ambiguo. ¿Cómo evaluar el aporte creativo-intelectual y profesional en su trabajo? El resultado del trabajo que involucra conocimiento no siempre es nítido, no obedece a un sólo factor, incluye una perspectiva temporal, e involucra el aporte de más de un individuo. Dado que las horas de trabajo en la oficina no dicen mucho sobre la dedicación y el esfuerzo del trabajador a su labor, ni tampoco predice el resultado que dicho trabajo tendrá en el futuro, una buena relación entre el individuo y la organización basada en la confianza debe ser considerada prioritaria.

De la misma forma, la confianza es fundamental para los equipos de trabajo y las redes sociales. En el caso de

los trabajadores del conocimiento, el flujo intenso de información e ideas de manera espontánea y libre requiere de altos niveles de confianza entre sus miembros. La falta de este elemento bloquea el intercambio de información y la colaboración necesarios para la gestión organizacional, y el desarrollo de las redes sociales y de trabajo, las que se basan en relaciones voluntarias de beneficio mutuo y reciprocidad. Dada su relevancia, las organizaciones actuales debieran poner la confianza en el centro de su atención, monitorearla y actuar sobre posibles problemas, a fin de que esta sea apropiada para la gestión de los trabajadores del conocimiento.

En segundo lugar, la gestión de los trabajadores del conocimiento requiere un nuevo tipo de líderes, muy distinto al que supervisó al trabajador manual y de servicios. El tradicional método de dirección y control no sólo no es efectivo, sino que atenta contra la motivación de los trabajadores del conocimiento. Por el contrario, ellos necesitan líderes que los inspiren y en quienes ellos puedan confiar. En la literatura se ha mencionado varios desafíos para los nuevos líderes, como el hecho de que los trabajadores del conocimiento deben ser tratados como “trabajadores voluntarios”, en el sentido que su aporte depende de su “buena voluntad y disposición”; el manejo de equipos diversos y de liderazgo contingente; el problema de mantener un clima adecuado en un ambiente donde cada trabajador del conocimiento se siente la “estrella” del equipo; la mantención del “contrato psicológico” con cada uno de sus miembros, etc. Finalmente, los trabajadores del conocimiento tienen la particularidad de que generalmente ellos saben más que sus propios supervisores, por lo que muchas veces sus supervisores son incapaces de hacer un juicio válido sobre su desempeño.

Por último, estrechamente relacionada con el liderazgo, la cultura inno-

vadora es una pieza fundamental en la administración de los trabajadores del conocimiento. No existe una definición única de lo que es una cultura innovadora, sin embargo, en la literatura, ésta ha sido vinculada a ambientes con: una clara inclinación a tomar riesgos y, al mismo tiempo, tolerancia el fracaso; alto grado de participación e informalidad; estimulación de la creatividad; apertura al debate y la comunicación; altos niveles de autonomía y flexibilidad; sentido igualitario entre colegas; práctica de la crítica constructiva; un estilo de emprendimiento en el cual los empleados se sienten responsables por el funcionamiento de la organización. Para los trabajadores del conocimiento este tipo de cultura es el ambiente esencial para trabajar confortablemente.

### **Principales amenazas para los trabajadores del conocimiento en el contexto cultural chileno**

El contexto cultural nacional determina en gran medida la forma en que se administra a los trabajadores en un determinado país. Contrario a la tesis de la existencia de reglas universales para la dirección de empresas, se ha sostenido que las prácticas “reales” en los lugares de trabajo son fruto de la combinación de modelos de administración aplicados y la cultura nacional subyacente. En ese sentido, las particularidades de la cultura chilena configuran un escenario único en el cual los trabajadores del conocimiento se desenvuelven, y el cual presenta un número de ventajas y desventajas (desafíos) para los administradores.

Algunas características de la cultura chilena que podrían afectar de forma relevante la gestión de los trabajadores del conocimiento en las organizaciones chilenas son:

#### **Paternalismo-autoritarismo**

En los estudios que se ha hecho en

relación a la cultura laboral chilena un rasgo que ha sido repetidamente mencionado es el paternalismo y el autoritarismo subyacente en la forma de administrar empresas en Chile, el cual es un rasgo compartido con los demás países latinoamericanos. Algunos autores han relacionado el paternalismo con la hacienda, porque fue ahí donde se dieron las primeras formas de industrialización en Latinoamérica. El paternalismo puede ser definido como “una forma de controlar a los empleados a través de la imagería de la familia” (Martínez, 2005, p.77), la cual envuelve comportamientos benevolentes, bondadosos, y protectores, bajo el supuesto de que son realizados por el bien de los empleados. Los líderes paternalistas son autocráticos y con un claro rol de mando, reacios a delegar decisiones y usar equipos de trabajo, partidarios de la comunicación vertical, y orientados a la relación. El contenido esencial del paternalismo es que los empleados reciben estima y aprobación social de parte de los empleadores quienes, a cambio, reciben flexibilidad, lealtad y confianza de parte de los trabajadores. Considerando que los trabajadores del conocimiento requieren culturas igualitarias y participativas, comunicación horizontal, delegación y confianza, el estilo paternalista imperante en Chile representa una clara amenaza para los trabajadores del conocimiento.

### Gran desigualdad social

Chile es uno de los países con mayor desigualdad social en Latinoamérica, la que a su vez es la región más desigual del mundo. En nuestro país hay un segmento social minoritario que tiene altos ingresos, accede a educación de calidad, cuenta con trabajos bien remunerados, seguros de salud adecuados, y goza de comodidades en su diario vivir, mientras que el resto del país tiene un estándar mucho más discreto, y en algunos casos de sub-

sistencia. Este tema, que sale frecuentemente en el debate político, tiene importantes consecuencias para los trabajadores del conocimiento debido al hecho de que ellos generalmente trabajan en equipos y organizaciones donde es preciso interactuar con otros empleados, no siempre trabajadores del conocimiento. Muchas veces los empleados menos calificados tienen condiciones laborales básicas, sino precarias, poseen una educación deficiente, y provienen de un entorno socio-cultural deprivado. Por ello, los trabajadores del conocimiento, quienes requieren trabajar en un ambiente intelectualmente desafiante y compartir ideas con otros trabajadores del conocimiento, ven a menudo frustradas sus intenciones al encontrarse con una realidad social caracterizada por dificultades.

Los problemas a veces son tan serios que los colaboradores más cercanos a los trabajadores del conocimiento, por ejemplo operarios clave, no entienden lo que leen o no son capaces de expresar un problema adecuadamente. Las costumbres y hábitos de algunos trabajadores dificultan enormemente que el trabajador del conocimiento delegue la responsabilidad, atentando contra su flexibilidad y autonomía. Los trabajadores del conocimiento forman sus equipos con entusiasmo, bajo el supuesto de contar con cierta “madurez” del empleado, y se encuentra con comportamientos infantiles y expectativas de trato paternalista de parte del “jefe”. En los casos más dramáticos, los empleados están más preocupados de cómo hacer durar su escuálido sueldo hasta final de mes que de aportar al equipo.

### Machismo

Chile es un país donde aún el machismo subsiste con fuerza. En el ámbito laboral, éste se expresa, tanto en la baja participación de mujeres en el mercado del trabajo, como en las

actitudes negativas hacia las mujeres trabajadoras. Diferencias salariales a igual calificación, acoso sexual, discriminación basada en apariencia física, etc. demuestran que los valores tradicionales todavía persisten en vastos sectores de la sociedad chilena. Sin embargo, el hecho que más y más mujeres entren al mercado laboral, se capaciten o estudien una carrera, ha puesto en el tapete la discusión sobre estos temas, produciendo mayor conciencia al respecto y generando un progresivo cambio de actitud, sobre todo en las nuevas generaciones. Las estadísticas demuestran que actualmente el número de hombres y mujeres que entran a la universidad es equivalente, y que cada día hay menos áreas laborales “exclusivas” para hombres o mujeres.

En el caso de las trabajadoras del conocimiento el machismo es un problema en dos sentidos. Por una parte, en la dificultad para alcanzar mejores posiciones en la estructura organizacional debido a sesgos culturales en la alta dirección. En muchas organizaciones las mujeres trabajadoras destacadas tienen “techo de vidrio” que limita sus posibilidades. Esta situación genera un ambiente que atenta contra el valor del mérito, el logro personal, y del trabajo intelectual de las personas, e introduce valores que interfiere en la creación de una cultura innovadora. Cuando una trabajadora del conocimiento percibe que su aporte es evaluado de manera diferente que el de su colega hombre, se genera una enorme frustración, con su consecuente correlato en el desempeño.

Por otra parte, el machismo también se expresa en la actitud de los empleados menos calificados hacia sus supervisoras. Es común que las trabajadoras del conocimiento se vean enfrentadas a fuertes barreras de parte sus subordinados, quienes las discriminan negativamente al considerar que su condición de mujer las pone en desventaja para desempeñar una

labor. Los argumentos esgrimidos en contra de las mujeres apuntan generalmente a la falta de liderazgo, que se expresa en la “falta de don de mando”, “debilidad en la toma de decisiones”, incompatibilidad del rol madre-hijos, etc. Este caso se da con fuerza, por ejemplo, en aéreas tradicionalmente masculinas como la agricultura y la minería.

### Falta de confianza

La confianza en la sociedad chilena es baja. Diversos estudios llaman la atención sobre el hecho de que en Chile los indicadores de confianza interpersonal están por debajo de los otros países latinoamericanos. Esto a pesar del hecho de que Chile es un país con bajas tasas de criminalidad, con bajos índices de corrupción, y en donde las personas generalmente cumplen sus compromisos financieros. Aun no hay claridad del por qué de este fenómeno, pero algunas explicaciones dadas apuntan a: el pasado político chileno y la “cultura del enemigo”; el proceso de modernización que conlleva debilitamiento de vínculos sociales tradicionales y creciente individualismo; y en el ámbito organizacional, a la existencia de prácticas informales extendidas que implican un aprovechamiento deshonesto de situaciones de ventaja tales como el “pituto”.

Como el ciudadano chileno promedio es por naturaleza desconfiado, en las organizaciones subyace una fuerte desconfianza entre las personas. El supuesto básico es que no se puede confiar en los otros, y por tanto, las relaciones de confianza se ganan con gran esfuerzo a lo largo del tiempo. El problema es que en el ambiente laboral de los trabajadores del conocimiento, caracterizado por altos grados de autonomía y flexibilidad, trabajo en equipo, ambiente de aprendizaje, y altos grados de participación, la confianza es crucial. Así, un desafío para los administradores es lograr

alcanzar niveles de confianza adecuados para que los trabajadores del conocimiento puedan desplegar su potencial intelectual.

### Conclusiones

En los últimos años los trabajadores altamente calificados o trabajadores del conocimiento han ido ocupando un lugar cada vez más importante en las organizaciones y en la sociedad en general. A pesar de que el término no ha estado exento de controversias, los expertos coinciden en una serie de aspectos que debieran ser considerados para la maximización de su aporte a la organización, tales como: entregar mayor autonomía, flexibilidad, alto niveles de participación, procurar equipos de alto nivel, y mantener una tarea desafiante. Junto con ello, en la literatura se especifican una serie de condiciones para un ambiente laboral adecuado para los trabajadores del conocimiento, tales como mantener altos niveles de confianza, la existencia de líderes adecuados, y la existencia de una cultura innovadora.

Sin embargo, este artículo llama la atención sobre algunas limitantes que las organizaciones chilenas podrían enfrentar y que, por tanto, deberían ser vistas como los principales desafíos que deben enfrentar los administradores tales como: el paternalismo-autoritarismo imperante en las organizaciones; la gran brecha social expresada en grandes diferencias salariales y de educación; el aun presente machismo en las organizaciones; y la falta de confianza prevalente en las relaciones sociales en Chile. Es importante que los administradores estén conscientes de las características de la cultura y sociedad chilena, a fin enfrentar las consecuencias negativas que conllevan para la productividad y el compromiso de los trabajadores del conocimiento.

### Bibliografía:

- Davila, A. and Elvira, H. (eds.) *Managing Human Resources in Latin America*. UK: Routledge.
- Drucker, P. F. (1959) *Landmarks of Tomorrow: A Report of the New Post-Modern World*. USA: Transaction Publishers.
- Gomez, C. F. and Rodriguez, J. K. (2006) Four Keys to Chilean Culture: Authoritarianism, Legalism, Fatalism and Compadrazgo. *Asian Journal of Latin American Studies*, 19, (3), p.p.43-65.
- Harrigan, K.R. and Dalmia, G. (1991) *Knowledge Workers: The Last Bastion of Competitive Advantage*. *Planning Review*, 19 (6), p.p.4-48.
- Horibe, F. (1999) *Managing Knowledge Workers: New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in your Organization*. Canadá: John Willey & Son.
- Lehmann, C. (2003) *Mujer, Trabajo y Familia: Realidad, Percepciones y Desafíos*. Puntos de Referencia, (269). Centro de Estudios Públicos. [Online] Available from: [www.cepchile.cl](http://www.cepchile.cl)
- Martinez, P. G. (2005) *Paternalism as a Positive Form of Leadership in the Latin American Context: Leader Benevolence, Decision-Making Control and Human Resource Management Practices*. En Elvira, M and Davila, A. (eds.), *Managing Human Resources in Latin America: An Agenda for International Leaders*. UK: Routledge.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. and Swan, J. (2002) *Managing Knowledge Work*. Great Britain: Palgrave.
- Scarbrough, H. (1999) *Knowledge as Work: Conflict in the Management of Knowledge Workers*. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11 (1), p.p.5-16.