

## SEMBRANDO EN TERRENO ESCABROSO: DESAFÍOS PARA LA GESTIÓN CONOCIMIENTO EN EL CONTEXTO CULTURAL CHILENO

José Gregorio Perez Arrau<sup>1</sup>

**Resumen:** En los últimos años, la Gestión del Conocimiento (GC) ha adquirido una creciente relevancia en Chile, con un número cada vez mayor de organizaciones interesadas en implementar políticas y prácticas en ese ámbito. Sin embargo, dichos intentos deben enfrentar diversos problemas y obstáculos para su ejecución y puesta en marcha, muchas veces impidiendo su desarrollo. Sobre esos problemas y obstáculos poco se sabe aún, debido a la escasa investigación que se ha hecho sobre este tema. Debido a eso, el objetivo de esta investigación es conocer las principales barreras que enfrentan los profesionales y directivos de las organizaciones cuando intentan llevar a cabo iniciativas de GC en el contexto de las organizaciones chilenas. El estudio se basó en la revisión de veintiséis casos de iniciativas de GC implementadas entre 2010 y 2022 en Chile, los cuales fueron descritos y analizados utilizando metodología cualitativa. Por último, este estudio analiza estos obstáculos, las principales diferencias con los problemas expuestos en la literatura y propone una reflexión teórica más respecto la necesidad de ampliar la mirada hacia una teoría que incluya mayormente la cultura nacional y organizacional de las economías en desarrollo.

**Palabras clave:** Gestión el Conocimiento; Barreras; Cultura nacional; Cultura organizacional; Chile.

**Resumo:** Nos últimos anos, a Gestão do Conhecimento (GC) tem se tornado cada vez mais relevante no Chile, com um número crescente de organizações interessadas em implementar políticas e práticas de GC. Entretanto, essas tentativas enfrentam vários problemas e obstáculos para sua execução e implementação, o que muitas vezes impede seu desenvolvimento. Pouco se sabe sobre esses problemas e obstáculos devido às poucas pesquisas realizadas sobre o assunto. Portanto, o objetivo desta pesquisa é descobrir as principais barreiras enfrentadas por profissionais e gerentes de organizações ao tentar realizar iniciativas de GQ no contexto das organizações chilenas. O estudo baseou-se na revisão de 26 casos de iniciativas de GQ implementadas entre 2010 e 2022 no Chile, que foram descritas e analisadas por meio de metodologia qualitativa. Por fim, este estudo analisa esses obstáculos, as principais diferenças em relação aos problemas expostos na literatura e propõe uma reflexão teórica adicional sobre a necessidade de ampliar o olhar para uma teoria que inclua mais a cultura nacional e organizacional das economias em desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento; Barreiras; Cultura nacional; Cultura organizacional; Chile.

**Abstract:** In recent years, Knowledge Management (KM) has become increasingly relevant in Chile, with a growing number of organisations interested in implementing KM policies and practices. However, these attempts face various problems and obstacles to their execution and implementation, often hindering their development. Little is known about these problems and obstacles due to the limited research that has been done on the subject. Therefore, the objective of this research is to find out the main barriers faced by professionals and managers of organisations when trying to carry out QA initiatives in the context of Chilean organisations. The

*study was based on the review of twenty-six cases of QA initiatives implemented between 2010 and 2022 in Chile, which were described and analysed using qualitative methodology. Finally, this study analyses these obstacles, the main differences with the problems exposed in the literature and proposes a further theoretical reflection on the need to broaden the gaze towards a theory that is more inclusive of the national and organisational culture of developing economies.*

*Keywords: Knowledge Management; Barriers; National culture; organisational culture; Chile.*

## **1 LATINOAMÉRICA EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO**

A En las últimas décadas el mundo ha experimentado profundos cambios tecnológicos, económicos y sociales, especialmente en aquellos países con altos niveles de desarrollo social y productivo, transitando desde una economía preponderantemente industrial a una en que los activos intangibles tales como el conocimiento, el capital social, capital intelectual, entre otros, tienen un marcado protagonismo en el proceso productivo. En este contexto, las organizaciones han comenzado a focalizar sus esfuerzos en el manejo estratégico del conocimiento, como un recurso crítico y diferenciador, el que puede convertirse en una ventaja competitiva para empresas y países.

La GC puede ser definida en términos simples como "...el arte de crear valor aprovechando los activos inmateriales" (Sveiby, 1997), durante su desarrollo ha recibido contribuciones desde múltiples campos y disciplinas y es actualmente reconocida como un cuerpo de conocimiento maduro y aceptado en el campo de los estudios organizacionales y la administración (Dalkir, 2017).

No obstante, a pesar de los grandes progresos alcanzados, una revisión de la literatura y la producción académica sobre el tema, es evidente que tanto la conceptualización teórica fundamental como los posteriores logros en este campo se han llevado a cabo casi exclusivamente en las economías más avanzadas del planeta, mientras que la realidad de los países en desarrollo ha sido apenas estudiadas (Santos et al., 2020; Gaviria-Marin et al., 2019). Este hecho resulta significativo si pensamos que, es altamente probable que la manera en que se entiende y lleva a cabo la GC en estos países sea distinta a la forma en que desarrolla en las economías desarrolladas (Mohsin & Syed, 2018) y al hecho de que esta, presumiblemente, podría ser una de las causas del lento desarrollo de este campo en la región Latinoamericana.

El estudio desarrollado por Gaviria-Marin et al. (2018) en el que se analizan mediante técnicas biométricas las tendencias en las publicaciones de los últimos 20 años en las revistas científicas de mayor impacto en el campo de la GC, se encontró que sólo dos universidades latinoamericanas aparecen en la lista de las instituciones más influyentes del mundo, dentro de una lista

que considera cincuenta instituciones. En ese mismo estudio, al analizar el listado de los países más influyentes, considerando los autores que han publicado en ese *journal* y las instituciones a las que pertenecen, cuatro países aparecen en la lista: Brasil (22), Mexico (24), Colombia (41) y Perú (48). Serenko (2021), Centobelli et al (2022) y Farooq (2022) desarrollaron estudios similares en los que se confirma la tendencia a la escasa participación de los países latinoamericanos, sus universidades y expertos en el debate actual en torno a la GC. Asimismo, en estos artículos se señala que la investigación que se desarrolla en los países latinoamericanos tiende a concentrarse principalmente en estudios de carácter empírico cuyo propósito es, generalmente, validar conceptualizaciones preexistentes, con escasos aportes teóricos originales y/o circunscritos al contexto específico de esos países.

Chile no es la excepción a la regla, ya que al igual que la mayoría de los otros países latinoamericanos no evidencia mayor desarrollo en este campo. Estudios recientemente publicados sugieren que la GC en Chile se encuentra en estado embrionario, con escasas iniciativas en empresas medianas y grandes (Perez-Arrau, 2015; 2016; Liberona & Ruiz, 2013; Obeso & Sarabia 2018). Las escasas iniciativas que se llevan a cabo muchas veces ni siquiera son asociadas a la GC, aunque pertenezcan a lo que comúnmente se entiende como tales (Acevedo & Diaz-Molina, 2023).

En ese sentido, el propósito de este artículo es aportar al conocimiento de estas iniciativas, específicamente a conocer mejor las barreras que afectan la puesta en marcha de las iniciativas de GC en Chile, específicamente en las de carácter cultural, y con ello contribuir a desarrollar este campo de conocimiento tan necesario para enfrentar las demandas de la cuarta revolución industrial.

## **2 OBSTÁCULOS PARA LA GC**

Las barreras para la implementación exitosa de iniciativas es un tema que ha sido estudiado desde los inicios de la teoría de la GC en la década de los años noventa, utilizado para ello múltiples ángulos, niveles y dimensiones. Por ejemplo, se ha estudiado desde la perspectiva organizacional, equipo/grupo e individual (Bollinger & Smith, 2001); también desde la mirada interna y externa (Zyngier, 2002); desde las dimensiones: organización, entorno y staff ; también se ha observado a través de niveles micro y macro, este último diferenciando además entre barreras objetivas y subjetivas para el análisis (Rivera-Vasques et al., 2009). Asimismo, en la investigación se han abordado las barreras conceptuales y culturales (McCann III & Buckner, 2004) que afectan a las organizaciones en la ejecución de iniciativas

de GC, así como también se ha mirado el problema desde las categorías de cultura, liderazgo y educación (Mason & Paullen, 2003), por mencionar sólo las más conocidas.

Dentro de la literatura sobre barreras para la GC, la cultura organizacional ha tenido un rol preponderante. Esta ha sido vista por muchos como la principal dimensión que determina el éxito o fracaso de la GC (De Long & Fahey, 2000; Chase, 1997). Se ha dicho que la distancia de poder, el nivel de colectivismo, el grado de feminidad y la evitación de la incerteza, la orientación hacia el futuro, la comprensión del entorno, el bajo contexto, la importancia del estatus adquirido, inexistencia de apropiación del problema y desviación del personal, el foco en el compañerismo y la informalidad son determinantes de la voluntad de compartir y, por tanto, que son críticas para el éxito o fracaso de una iniciativa de GC (Hauke, 2006; Singh & Kant, 2008).

Asimismo, dentro del ámbito de la cultura, otras barreras mencionadas son, por ejemplo, falta de motivación de los superiores para compartir conocimiento; falta de comunicación entre las personas de la organización; una cultura orientada a los resultados, pero no a compartir; intolerancia a los errores; previos y el tipo de estatus que se les da a los poseedores del conocimiento; las barreras del lenguaje que emergen de la cultura nacional; énfasis en lo individual más que en lo colectivo (Rivera-Vazquez et al., 2009; Ford & Chan, 2002; Singh & Kant, 2008), entre otros.

La cultura es definitivamente un factor crítico en este campo. Muchos de los fracasos en llevar a cabo iniciativas de GC pueden explicarse por la falta de determinación en el cambio cultural (Storey & Barnet 2000). Mientras en una parte importante de la literatura sobre GC se ha resaltado el valor de la tecnología para el desarrollo de estas prácticas; los cambios de actitudes y prácticas de trabajo son fundamentales para el éxito de estas iniciativas (Kumar et al., 2014).

Junto con la cultura, otra variable determinante en el éxito o fracaso de las iniciativas es el liderazgo. Los líderes son los principales responsables de promover las acciones necesarias para la GC, a través de un discurso consistente, confiable y plausible hacia sus subordinados (Disterer, 2001). En este ámbito, la falta de compromiso de las gerencias ha sido mencionado como una determinante fundamental en el desarrollo del proceso (Singh & Kant, 2008; Ford and Chan, 2002; Rivera-Vazquez et al., 2009).

Relacionado al liderazgo y la cultura, existen una serie de variables descritas en la literatura como relevantes, en tanto su ausencia o presencia pueden transformarse en una barrera para la ejecución de proyectos de GC. Aquí, pueden mencionarse entre las más mencionadas, la falta de recursos para evaluar y adquirir conocimiento (Lotti Oliva & Korable, 2019); la

falta de financiamiento (KPGM , 1998) la presión por los resultados en un corto periodo de tiempo (Lotti Oliva & Korable, 2019); la resistencia al almacenamiento y la evaluación del conocimiento; el exceso de burocracia y el verticalismo en la jerarquía; evitación el conflicto (Disterer, 2001), etc.. De igual forma, se ha mencionado a la falta de confianza (Ardichvili et al, 2003), la jerga cerrada de grupos (Disterer, 2001), la recompensa a los “dueños” del conocimiento, los marcos de referencia rígidos; la falta de una visión amplia sobre la organización y el trabajo, la ausencia de lugares y tiempos para reunirse, la presencia del síndrome del ‘no inventado aquí’, la ausencia de redes sociales (Ford and Chan, 2002), la falta de tiempo (Singh & Kant, 2008; KPMG, 1998) e incluso la poca inteligencia emocional de los empleados (Rivera-Vazquez et al., 2009), entre los aspectos del ambiente organizativo que puede dañar severamente la intención de realizar GC en una organización.

Por otra parte, en el ámbito de la la gestión de recursos humanos, algunas de los problemas más frecuentemente mencionados son: la ausencia de incentivos financieros (Singh & Kant, 2008; Hauke, 2006; Disterer, 2001; Ford and Chan, 2002), la inestabilidad laboral (Ford & Chan, 2002; Rivera-Vazquez et al., 2009), la ausencia de un sistema de jubilación del personal (Singh & Kant, 2008), y; el ambiente de trabajo. También la ausencia de una estructura adecuada, la falta de procesos y infraestructura apropiada (Singh & Kant, 2008), la ausencia de tecnología necesaria (Dalkir, 2017; Singh & Kant, 2008) y la dificultad para demostrar resultados mediante métricas (Ruggles, 1998), entre algunos otros impedimentos reportados.

Finalmente, se ha señalado que el éxito de una iniciativa de GC depende críticamente de la existencia de un “ambiente de conocimiento” que apoye las prácticas, el que debe incluir, entre otros, el entrenamiento de las de las personas y su comprensión sobre lo que es y significa la GC, como de sus resultados y beneficios (KPMG, 1998; Davenport,1998). En la literatura se señala a la conciencia como una de los obstáculos principales para el desarrollo exitoso de estas iniciativas (Bullinger et al., 1997).

### **3 CULTURA LATINOAMERICANA Y CULTURA CHILENA**

Diversos estudios han señalado la importancia de la cultura nacional para el desarrollo de iniciativas de GC. De ha señalado que la cultura nacional juega un papel determinante en el proceso, la implementación, el intercambio y transferencia de conocimiento, siendo así un factor crítico para el éxito y fracaso de las iniciativas (Goswami et al., 2021; Gattermann-Perin et al., 2023). Se ha sostenido que el concepto y los modelos de GC no serían aplicables universalmente y de ahí la importancia del contexto en la implementación de iniciativas en este campo (Iske & Boersma, 2005; Wang et al., 2011).

La cultura organizacional contiene valores, creencias, supuestos y símbolos que definen la manera en que las personas se comportan en una organización determinada. Además, esta se expresa a través de ceremonias, ritos, discursos, héroes, hitos, sagas, etc., y también en la manera en que se ejerce el liderazgo, las comunicaciones informales, los líderes formales e informales, los sistemas de influencia, la manera en que se expresan los conflictos, etc. De igual forma, algunas perspectivas de la cultura organizacional plantean que esta se expresa a través de aspectos más formales y visibles como la estructura, la distribución de autoridad formal, las funciones y cargos, los procedimientos, las normas o las reglas (Gonzalez Limas et al., 2018) La cultura nacional también ha sido estudiada como un elemento relevante a la hora de comprender el comportamiento de los sujetos en un contexto organizativo o laboral. El estudio más conocido en ese aspecto es trabajo pionero realizado por Hofstede (1980) aunque posteriormente se desarrollaron una gran diversidad de temáticas bajo el paraguas de los estudios transculturales de la administración. En ellos, se evidencia el peso de las culturas nacionales en la toma de decisiones y el comportamiento organizacional. Existe evidencia robusta a través de estudios comparativos con empresas de características similares en distintos países, que demuestran el peso relevante de las tradiciones nacionales en la manera en que se lleva a cabo la gestión (D'Iribarne et al., 2020).

Un primer aspecto relativamente común en la cultura de Latinoamérica es el paternalismo también ha sido identificado como un aspecto típico de la cultura organizacional latinoamericana (Gutiérrez Crocco & Martin, 2022). Algunos autores han identificado el origen del paternalismo en la hacienda, porque fue allí donde se iniciaron las primeras formas de industrialización en muchos países latinoamericanos (Martínez, 2005). El paternalismo puede definirse, en el contexto organizativo, como una forma de controlar a los empleados a través del “imaginario de la familiar” (Martínez, 2005, p.77), que implica un comportamiento benevolente, cuidadoso y protector, y la comprensión del interés superior de los subordinados. Al mismo tiempo, el paternalismo puede expresarse a través del ejercicio de un estilo de liderazgo autocrático y directivo, con líderes reacios a delegar trabajo y a utilizar equipos; con preferencia por un estilo de comunicación vertical con los empleados, evitando habitualmente los conflictos, con orientación a desarrollar relaciones asertivas y, en algunos casos, agresivas (Rivers, 2019).

Pero la dinámica paternalista implica otros factores mediadores. Un importante valor cultural presente en las relaciones latinoamericanas es el concepto de "respeto", que puede verse desde dos perspectivas. En primer lugar, "respeto" significa que las personas serán tratadas con

consideración, dignidad y benevolencia. En este sentido, los empleados latinoamericanos esperan ser tratados con respeto por sus compañeros y jefes (Pérez Arrau et al., 2012). Desde este punto de vista, el 'respeto' equilibra la gran diferencia de poder entre el líder paternalista y los seguidores, introduciendo armonía en las relaciones sociales que, de otro modo, podrían provocar conflictos. En segundo lugar, el 'respeto' también podría implicar ser pasivo y sumiso a la autoridad y evitar el conflicto directo con el superior, a veces a través de tácticas adaptativas aparentemente absurdas (Hojman & Pérez-Arrau, 2005).

Por último, la religiosidad, la prevalencia del contacto personal, la lealtad al grupo y el doble lenguaje se han sugerido como características de la cultura organizativa latinoamericana (Rivers, 2019, Nicholls-Nixon et al., 2011). Sin embargo, existen menos investigaciones sobre el grado en que estas variables se expresan en cada país.

En el caso particular de Chile, existen numerosos estudios sobre la cultura nacional y organizacional que describen la manera en que está impacta en el terreno organizativo. Al considerar las dimensiones utilizadas en el estudio de Hofstede (1980), es decir, distancia de poder, aversión a la incertidumbre, individualismo y masculinidad, las organizaciones en Chile presentan una cultura mayormente individualista, con elevados niveles de masculinidad y baja tolerancia a la incertidumbre. Existen una tendencia, en la cultura a un mirada unitaria y occidental de la nación con fuerte presencia de una elite dominante (Araujo & Martuccelli, 2010). En ese sentido, las diferencias territoriales, la diversidad étnica y cultural tiende a ser ignorada, en favor del imaginario de la identidad única. Asimismo, la cultura chilena valora el orden, evita el conflicto explícito y presenta diversas formas de comportamientos discriminatorios y marginalizadores.

Al igual que en los demás países de Latinoamérica, el paternalismo es también bien reconocido como un elemento central de la cultura organizacional chilena, expresado en el llamado "verticalismo" de las relaciones organizacionales, la evitación de conflictos al interior de la organización, etc. (Rodríguez & Gómez, 2009; Hojman & Perez, 2005). Este aspecto de la cultura organizacional chilena se expresaría en comportamientos autoritarios en relación a la dirección y el control, así como también una comunicación vertical descendente y un trato protector hacia el trabajador sumiso cuyas capacidades son consideradas "inferiores".

Por último, otra peculiaridad del contexto chileno es el bajo nivel de confianza interpersonal. Aunque ésta es una característica común entre los países latinoamericanos, la falta de confianza en particular es alta en Chile. No está del todo claro por qué la sociedad chilena es tan desconfiada, pero algunos estudios han relacionado la falta de confianza interpersonal con factores como el debilitamiento de los lazos sociales, la pasada dictadura y "la cultura del

enemigo", el proceso de modernización, la creciente percepción [subjetiva] de miedo e inseguridad y la desconfianza creciente en las instituciones (Morales Quiroga, 2020; Arias Sobalvarro & Luneke, 2022).

#### **4 LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación busca describir los problemas y barreras para la ejecución de iniciativas de GC que se llevaron a cabo en organizaciones medianas y grandes en Chile entre el periodo de tiempo comprendido entre el 2010 y el 2022. El enfoque metodológico de esta propuesta esnetamente cualitativo, y se enmarca en la tradición de estudios de casos múltiples (Baxter & Jack, 2008).

Se estudiaron 24 organizaciones públicas y privadas, de diferentes sectores económicos, propiedad y tamaños (ver anexo 1). La muestra de empresas no fue seleccionada de manera probabilística, sino conveniencia teórica, a través de diferentes contactos profesionales y académicos

Para el estudio se entrevistaron a profesionales desarrollando proyectos de GC en organizaciones públicas y privadas, además de consultores en esta materia. La construcción de casos se realizó mediante el desarrollo de una o más entrevistas, en las que se consultó sobre la iniciativa, sus objetivos, sus etapas, las herramientas utilizadas, con especial énfasis en los problemas encontrados y las soluciones a dichos problemas. El análisis de los casos se realizó mediante el uso del *software* NVIVO.

#### **5 PRINCIPALES BARRERAS ENCONTRADAS**

Una primera dificultad para la implementación de la GC yace en el hecho de que en Chile hay muy pocos profesionales formados en este campo. Esto conlleva dos situaciones problemáticas; la primera, que al no existir expertos en la materia muchas organizaciones no logran distinguir los problemas propios de la GC y, en vez de ello, tienden a asociarlos ámbitos más conocidos como la gestión de recursos humanos o el área de TICs. En la investigación se dio el caso de intervenciones propias de la GC cuya etiqueta hacía mención a una forma avanzada de capacitación. Asimismo, se dio el caso de una institución pública que “intuitivamente” desarrollo una propuesta llamada “GC”, sin que existiera certeza entre los miembros del equipo de que efectivamente correspondía a ese ámbito, cuestión que fue dilucidada tiempo después con un experto en el tema.

Por otra parte, también se pudo constatar que la ausencia de expertos en GC llevó a que algunas organizaciones estudiadas iniciaran sus iniciativas de GC sin personal preparado para ello, con el consiguiente costo de aprendizaje expresado en errores, dilación y falta de un plan apropiado. Aquí el caso más interesante se dio en una institución del sector público que inicio su proyecto de GC con un quipo sin formación. A consecuencia de esto, los primeros meses de puesta en marcha sufrió de extraordinaria lentitud, aunque después de un tiempo obtuvieron resultados satisfactorios.

Otro hallazgo llamativo en esta investigación es el hecho de que la mayoría de las organizaciones estudiadas recibieron apoyo de una única empresa consultoría, desarrollando entre ellas una estrategia similar de GC. En ese sentido, encontramos objetivos, procesos y herramientas poco diversas entre las organizaciones estudiadas. Quizás por ese motivo algunas organizaciones comenzaron a desarrollar herramientas propias de manera autodidacta, buscando soluciones más ajustadas a sus necesidades específicas.

Otra dificultad que encontraron los líderes de estas iniciativas de GC dice relación a la falta de tiempo para su desarrollo. Este problema se expresó de dos maneras; por una parte, a los trabajadores involucrados les costó destinar tiempo para participar en las prácticas de GC debido a que, generalmente, ellos estaban presionados con tareas urgentes y plazos fatales que cumplir. Por otra parte, si bien la alta gerencia generalmente apoyó explícitamente las iniciativas, en la práctica la dedicación de tiempo de los altos ejecutivos tendió a diluirse y postergarse para el final de la lista. Hubo varios entrevistados que señalaron que, si bien la dirección de sus empresas se comprometió a iniciar un proyecto en este ámbito, en la práctica cotidiana no se realizaban todas acciones necesarias para que fuera exitosa. Por ejemplo, la encargada de GC de una empresa de servicio sanitario indico que, a pesar del explícito apoyo a su gestión y al proyecto de GC, le costaba mucho que la alta gerencia dedicara tiempo a las reuniones del proyecto, postergando el avance una y otra vez.

Además de los altos ejecutivos señalados, también se indicó como una dificultad el hecho que muchos de los otros involucrados en los proyectos, es decir profesionales, técnicos y operarios, decían no tener tiempo para este tipo de actividades. Uno de nuestros entrevistados dijo: "...la gente anda siempre ocupada y dice no tener tiempo para estas cosas...". En ese sentido, si bien la GC es declaradamente importante para la organización, parece no tener la importância estratégica que requiere para su desarrollo.

Asimismo, en las entrevistas se indicó la falta de recursos para desarrollar los proyectos, tanto desde el punto de vista de la inversión en capital humano como en herramientas técnicas. Muchos de los casos descritos en este estudio contaron apenas con un profesional a cargo y, en

algunos casos, con un asistente. Muchos de ellos declararon realizar una labor “quijotesca”, en el sentido de tener que lograr un propósito ambicioso con poco o nada de recursos.

A partir de las entrevistas también se señalaron problemas en expresar experiencias exitosas y errores que ocurren en las organizaciones, experiencias que de alguna manera conforman la materia prima del aprendizaje organizacional. En el primer caso, se señaló la dificultad para poder reconocer el éxito y acceder a los involucrados, esto debido a las características de la cultura organizacional y de la fuerza laboral en Chile. Reconocer una práctica exitosa significa, en la cultura organizacional chilena, que esa persona podría ser merecedora de aumento de sueldo o un ascenso. Quizás por ese motivo, además de hecho de que rara vez las prácticas de GC son iniciadas con una adecuada preparación en el ambiente de trabajo, muchos gerentes prefieren no reconocer los méritos de un trabajador. Un profesional perteneciente a una empresa minera relataba como una comunidad de práctica que se creó con el propósito de mejorar operativamente los procesos productivos y reducir los costos fracasó debido a que los trabajadores “... hablaban de cualquier cosa, menos del mejoramiento de los procesos productivos”.

De igual forma, el reconocimiento de los errores fue mencionado como uno de los mayores desafíos para los gestores del conocimiento. Algunos de los entrevistados tuvieron que trabajar meses para crear el ambiente laboral apropiado y desarrollar las competencias necesarias en sus colaboradores para lograr echar a andar procesos de GC que involucraran la revisión crítica de acciones y decisiones. Sin embargo, dos casos estudiados declararon haber logrado vencer este obstáculo mediante una adecuada preparación del ambiente y el activo rol de los líderes de la organización; uno de esas organizaciones era una institución pública del entorno judicial y la otra una empresa constructora de edificios. Ambas lograron desarrollar exitosos procesos de *after action review*, generando ciclos virtuosos de aprendizaje a partir de errores y aciertos del pasado. También en relación con la cultura organizacional, las “parcelas de poder” fueron mencionadas como una importante traba a la hora de llevar a cabo iniciativas de GC. Esto se refiere a que a menudo personas que ocupan alta posiciones en la estructura y también mandos medios los que tienden a limitar la interacción de sus subordinados con otras unidades y a monopolizar la toma de decisiones y el flujo de la información, al estilo “aquí no sucede nada sin que yo lo sepa y autorice”. Desde el punto de vista de la GC, este estilo de dirección paternalista crea un ambiente laboral inapropiado para el trabajo intelectual e impide el libre flujo del conocimiento entre las unidades organizacionales y limita la autonomía.

En ese contexto, es evidente que en la sociedad chilena existe un conflicto social latente, que genera distanciamiento social y la falta de comunicación, impactando negativamente en las iniciativas de GC (Pérez-Arrau, 2021). Una situación muy peculiar fue encontrada en una gran

empresa del rubro supermercado, en la que el conflicto interno llevo a que la herramienta de GC fuera sabotada. La herramienta instalada consistía en una caja para recolectar propuestas de mejora de calidad llamada “buzón de sugerencia”, el que si bien funcionó apropiadamente durante algunas semanas, posteriormente fue, poco a poco, transformándose finalmente en un buzón de reclamos anónimos respecto a problemas de clima laboral, para posteriormente ser destruido por los empleados de la compañía, quienes indignados por no recibir respuestas a sus reclamos decidieron ponerle fin de forma violenta. Este caso hace evidente un aspecto rara vez mencionada en la literatura de GC, en relación a la necesidad de contar con relacionales laborales y un ambiente laboral apropiado para la colaboración. Considerando la cultura organizacional imperante y el liderazgo paternalista, además de la distancia social mencionada previamente, no es de extrañar la presencia de altos niveles de desconfianza interpersonal. Esta fue señalada como uno de los problemas más difíciles de liderar para quienes llevaban a cabo iniciativas de GC. Alguno de los consultores entrevistados señaló lo importante que era para ellos general ambientes libres de amenazas antes de iniciar sus intervenciones. Un entrevistado perteneciente a una gran empresa minera mencionó lo difícil que resulto iniciar la GC en esa organización debido a que algunas personas no querían reconocer su necesidad de saber más sobre un tema específico relativo a su trabajo, posiblemente debido al temor de quedar en evidencia su falta de conocimiento. Muchos de los entrevistados describieron el arduo trabajo que realizaron para vencer ese tipo de temores y la desconfianza presente en sus organizaciones.

Otro problema señalado estuvo relacionado a la dificultad de expresión de los niveles más operativos, en el sentido de no contar con las competencias básicas de comunicación, por ejemplo, relatar una práctica de éxito. Esta fue una barrera mencionada solo por un par de organizaciones estudiadas, pero dada su rareza y criticidad, este hallazgo resulta interesante de resaltar en este estudio.

Por último, en el sector público una barrera importante para la continuidad de los proyectos de GC fueron los cambios de gobierno. En al menos tres de los casos descritos se mencionó este factor como la principal barrera.

## **6 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

La investigación llevada a cabo es una de las pocas que ha abordado el problema que enfrentan las organizaciones y sus gestores del conocimiento cuando intentan llevar a cabo iniciativas en este campo. El estudio, apunta a visibilizar las barreras específicas que enfrenta un

país latinoamericano como Chile, especialmente en el ámbito de la cultura organizacional. Muchas de estas barreras son inimaginadas para gestores de las economías desarrolladas y están ausentes del debate global sobre GC.

Por ejemplo, se describe la escasez de capital humano en el área de la GC, lo que ha limitado significativamente el desarrollo de este campo en el país. Este hallazgo supone hacer suponer no solo un problema en la oferta educación, sino que poco interés de parte de los agentes productivos. Los países de Latinoamérica generalmente, por su historia y las características de su economía, están orientados a la producción de materias primas y otros productos de bajo valor agregado, y se encuentran claramente rezagados en el desarrollo de muchas de las áreas fundamentales de la economía del conocimiento. El reciente desarrollo de algunas economías latinoamericanas, entre ellas Chile, requiere de una mirada distinta de la organización, una con mayor énfasis en el capital intelectual.

Otro aspecto llamativo, quizás propio de países en desarrollo, dice relación a la dificultad para poder reconocer el éxito o fracaso y acceder a los involucrados, esto debido diversas características de la cultura organizacional chilena. Una de ellas es la verticalidad (o distancia de poder) en las relaciones laborales, la que está muy presente en todos los países latinoamericanos, a diferencia de los países desarrollados cuyas estructuras tienden a ser más planas (Perez-Arrau, 2012). La verticalidad acentúa la asimetría de poder, genera diferencia de deberes y derechos entre los empleados y dificultad para la comunicación entre las personas al establecer barreras formales a la misma. Asimismo, el autoritarismo propio de la cultura organizacional chilena (Rodríguez & Stewart, 2017) hace inviable que una persona reconozca abiertamente un error, a riesgo de ser “castigado” severamente por ello. Es por ello que en la cultura organizacional chilena el error se asume de manera ambigua, mediante mecanismos aparentemente absurdos que permiten evadir la responsabilidad (Hojman & Pérez-Arrau, 2005). Si bien es cierto que el autoritarismo en las relaciones laborales ha ido disminuyendo con el tiempo, dado los recientes cambios en la sociedad chilena (por ejemplo, la rebelión social de octubre de 2019), esta característica sigue aún muy presente en los sectores económicos y productivos más tradicionales y a nivel más operativo.

En ese contexto, no es de extrañar que la confianza no sea un factor favorable en las iniciativas de GC de las organizaciones estudiadas. Chile es un país cuya cultura organizacional se caracteriza por una baja confianza interpersonal (Perez-Arrau, 2012). Chile es un país que en los últimos cuarenta años ha sufrido una fuerte fractura y desintegración social, a partir del golpe militar del año 1973, cuyos efectos se ven expresados hasta el día de hoy, incluso en las

relaciones laborales al interior de las organizaciones. La confianza ha sido señalada en la literatura de GC como una de las barreras más comunes que deben enfrentar las organizaciones (Ardichvili et al., 2003).

En ese contexto, la existencia de “parcelas de poder” es una barrera muy propia de la cultura paternalista organizacional latinoamericana. El monopolio de la información, la toma de decisiones y el control informal de las relaciones laborales tiende a desalentar cualquier iniciativa de GC. Por el contrario, la GC podría ser visto como una amenaza por quienes ostentan el control y hegemonía del poder autoritario. Muchas empresas extranjeras operando en Chile y otras nacionales que se encuentran en entornos más dinámicos y competitivos se han dado cuenta de lo disfuncional que resulta este aspecto de la cultura organizacional chilena y han hecho esfuerzos importantes por cambiarla (Rodríguez & Rios, 2009). Asimismo, las agudas diferencias sociales que aún existen en este país, así como el conflicto social latente en las relaciones laborales serán, sin duda, un impedimento para toda iniciativa de GC. Existe un conflicto social latente que se expresa, de alguna u otra manera, al interior de las organizaciones, las que muchas veces operan como la instancia en la que se expresa ese conflicto (Perez-Arrau, 2021). Mientras estas diferencias permanezcan en la sociedad chilena, es esperable que la GC se desarrolle lentamente y, hasta cierto punto, anacrónicamente.

Por último, un hallazgo curioso, pero no menor en cuanto a su impacto es la dificultad para expresar ideas en los niveles más operativos en las organizaciones, es decir, la dificultad para comunicarse de manera oral y escrita. Este problema es inimaginable para la mayoría de los gerentes de países desarrollados, cuyos trabajadores recibieron una educación primaria de buena calidad. Pero la realidad de los países en desarrollo, en el que prevalecen agudas diferencias en la educación, esta es una realidad incómoda. En un país como Chile, en el que un 84% de su población no entiende completamente lo que lee (Consejo de la Cultura y las Artes, 2011), no es de extrañar que muchas de las herramientas disponibles en la GC no puedan aplicarse correctamente debido a este factor.

A modo de conclusión, existen dos reflexiones importantes a partir de esta investigación; primero, el desarrollo de iniciativas de GC en los países en desarrollo contiene una serie de barreras sociales y culturales únicas presente en su entorno específico que no han sido apropiadamente consideradas en la teoría, excluyendo así la realidad de estos países de la disciplina. El paternalismo, el autoritarismo, la particularidad en la forma de comunicación, la falta de capital humano para el desarrollo de iniciativas de GC, la ausencia de competencias básicas, entre otras, son impedimentos que dificultan severamente el desarrollo de este tipo de iniciativas.

Segundo, y consecuentemente al primer punto señalado, es necesario que la cultura nacional y organizacional específica tenga un papel más explícito y relevante en los modelos de GC, ya que, según se demuestra en esta investigación, esta es determinante en el éxito o fracaso de las iniciativas de GC.

## REFERENCIAS

- Acevedo, J., & Diaz-Molina, I. (2023). Learning organizations in emerging economies: the effect of knowledge management on innovative culture in Chilean companies. *The Learning Organization*, 30(1), 37-54.
- Araujo, K., & Martuccelli, D. (2010). Individuation and the work of individuals. *Educação e Pesquisa* 36, 1–19.
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64–77. doi:10.1108/13673270310463626
- Arias Sobalvarro, A. M., & Luneke, A. (2022). Inseguridad y producción del espacio: la paradoja de la prevención situacional del delito. *Revista de urbanismo*, (46), 95-111.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, (13)4, 544-559
- Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of knowledge management*, 5(1), 8-18.
- Bullinger, H. J., Wörner, K., & Prieto, J. (1998). Wissensmanagement—Modelle und Strategien für die Praxis. *Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen*, 21-39.
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Merigó Lindahl, J. M. (2022). Mapping knowledge management research: A bibliometric overview. *Technological and Economic Development of Economy* (28) 1
- Chase, RL (1997). The knowledge-based organization: An international survey. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 38–49.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Gobierno de Chile (2011) Estudio sobre el comportamiento lector a nivel nacional. <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/Estudio-Comportamiento-Lector.pdf>
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice*. MIT press.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *MIT Sloan management review*, 39(2), 43.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127.
- D'Iribarne, P., Chevrier, S., Henry, A., Segal, J. P., & Tréguer-Felten, G. (2020). *Cross-cultural management revisited: A qualitative approach*. Oxford University Press.
- Disterer, G. (2001, January). Individual and social barriers to knowledge transfer [Conference presentation]. 34th annual Hawaii international conference on system sciences (pp. 7-pp). IEEE.
- Farooq, R. (2022), "A review of knowledge management research in the past three decades: a bibliometric analysis", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2021-0169>.
- Ford, D. and Chan, Y. (2002), *Knowledge Sharing in a Cross-cultural Setting: Case Study*, Queen's KBE Centre for Knowledge-based Enterprises, Queen's University, Kingston.

- Gattermann-Perin, M., Garcia-Perez, A., Cegarra-Leiva, D., & Cegarra-Navarro, J. G. (2023). The links between knowledge management structures and national culture: A comparative study of apple users in Italy and Brazil. *Knowledge and Process Management* (30)4, 446-457. <https://doi.org/10.1002/kpm.1760>
- Gaviria-Marin, M., Merigó, J. M., & Baier-Fuentes, H. (2019). Knowledge management: A global examination based on bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 194-220
- Gaviria-Marin, M., Merigo, J. M., & Popa, S. (2018). Twenty years of the Journal of Knowledge Management: A bibliometric analysis. *Journal of Knowledge Management*, 22(8), 1655-1687.
- González-Limas, W. R., Bastidas-Jurado, C. F., Figueroa-Chaves, H. A., Zambrano-Guerrero, C. A., & Matabanchoy-Tulcán, S. M. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad y Salud*, 20(2), 200-214.
- Goswami, A. K., Agrawal, R. K., & Goswami, M. (2021). Influence of national culture on knowledge management process: literature review and research agenda. *Benchmarking: An International Journal*, 28(4), 1186-1212.
- Gutiérrez Crocco, F., & Martin, A. (2022). Towards a sustainable HRM in Latin America? Union-management relationship in Chile. *Employee Relations: The International Journal*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0036>
- Hauke, A. (2006), Impact of cultural differences on knowledge transfer in British Hungarian and Polish enterprises, working paper [50.2006], The Fondazione Eni Enrico Mattei Note di Lavoro Series, Social Science Research Network Electronic Paper Collection, available at: [www.feem.it/NR/Feem/resources/EURODIVPapers/ED2006-004.pdf](http://www.feem.it/NR/Feem/resources/EURODIVPapers/ED2006-004.pdf); and <http://ssrn.com/abstract/4896665> (accessed January 30, 2009).
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: National differences in thinking and organizing*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Hojman, D. E. & Pérez Arrau, G (2005) *Cultura nacional y cultura organizacional en tiempos de cambio: la experiencia chilena* ('National Culture and organizational culture in time of changes: the Chilean experience'). *Revista Latinoamericana de Administración*, No 35, pp 87-105
- Iske, P. and Boersma, W. (2005), "Connected brains: question and answer systems for knowledge sharing: concepts, implementation and return on investment", *Journal of Knowledge Management*, 9 (1), pp. 126-145.
- KPMG (1998). KPMG Consulting (ed.). *Knowledge Management Research Report*, KPMG Management Consulting.
- Kumar, S., Singh, V., & Haleem, A. (2014). Knowledge management—enablers and barriers: a questionnaire-based study. *International Journal of Knowledge Engineering and Data Mining*, 3(1), 31-57.
- Liberona, D. & Ruiz, M. (2013) *Análisis de la implementación de programas de GC en las empresas chilenas*. *Estudios Gerenciales*, 29, (127), pp. 151-160
- 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*. In M. Elvira and A. Davila (Eds) *Managing human resources in Latin America: An agenda for international leaders*, UK: Routledge.
- Mason, D and DJ Pauleen (2003). Perceptions of knowledge management: a qualitative analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 38–42.
- McCann, JE and Buckner (2004). Strategically integrating knowledge management initiatives. *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 47–63.

- Mohsin, M., Syed, J. (2018). Knowledge Management in Developing Economies: A Critical Review. In: Syed, J., Murray, P., Hislop, D., Mouzugh, Y. (eds) *The Palgrave Handbook of Knowledge Management*. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-71434-9\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71434-9_24)
- Morales Quiroga, M. (2020). Estallido social en Chile 2019: participación, representación, confianza institucional y escándalos públicos. *Análisis político*, 33(98), 3-25.
- Nicholls-Nixon, C. L., Davila Castilla, J. A., Sanchez Garcia, J., & Rivera Pesquera, M. (2011). Latin America management research: Review, synthesis, and extension. *Journal of Management*, 37(4), 1178-1227.
- Obeso, M., & Sarabia, M. (2018). Knowledge and enterprises in developing countries: evidences from Chile. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(3), 854-870.
- Manhart, M. and Thalmann, S. (2015) 'Protecting organizational knowledge: a structured literature review'. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), pp. 190-211.
- Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of knowledge management*, 23(9), 1838-1856.
- Pérez Arrau (2021) "Discursos y Realidades en la Administración de Recursos Humanos en Chile. La importancia de la mirada crítica y la consideración del contexto en estudios organizacionales", En Solarte Pazos, L & Lujan Villar, R.C. (Eds.) 'Sociedad, Economía Y Organizaciones. Gestión Territorial: Una Perspectiva Desde Los Métodos Y Las Prácticas. Ediciones: Universidad del Valle. Pp-29-56
- Perez-Arrau, G. GC en el sector público chileno. En Ferreira Batista, F. (2016) *Experiências Internacionais de Implementação da Gestão do Conhecimento no Setor Público*. IPEA.
- Perez Arrau, G., Eades, E., & Wilson, J. (2012). Managing human resources in the Latin American context: the case of Chile. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3133-3150.
- Pérez-Arrau, G (2015). Knowledge Management in the context of developing countries: the case of Chile. In *Proceedings of the 16th European Conference in Knowledge Management* (pp. 1011-1016).
- Rivera-Vazquez, JC; Ortiz-Fournier, L.; Flores, F.R. (2009) Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 13(5), 257-270.
- Rivers, M. N. (2019). A review of autocratic, paternalistic, and charismatic leadership in three collectivist cultures. *Emerging leadership journeys*, 12(1), 68-104.
- Rodriguez, J. K., & Stewart, P. (2017). HRM and work practices in Chile: the regulatory power of organisational culture. *Employee Relations*, 39(3), 378-390.
- Rodriguez, J.K. and Gomez, C.F. (2009) 'HRM in Chile: the impact of organisational culture', *Employee Relations*, 31 (3), 276-294
- Rodríguez, M., & Ríos, F. (2009). Paternalism at a crossroads: Labour relations in Chile in transition. *Employee Relations*, 31(3), 322-333.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: knowledge management in practice. *California management review*, 40(3), 80-89.
- Santos, J. L. S., Steil, A. V., & Delgado-Hernández, D. J. (2020). State of the organizational learning field in Latin America and the Caribbean: Research methods and themes. *The Learning Organization*, 27(2), 147-161.
- Serenko, A. (2021). A structured literature review of scientometric research of the knowledge management discipline: a 2021 update. *Journal of knowledge management*. 25(8), 1889-1925
- Singh, M.D., & Kant, R. (2008). Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 3(2), 141-150. doi:10.1080/17509653200810671000
- Storey, J. and Barnett, E. (2000). Knowledge management initiatives: learning from failure. *Journal of knowledge Management*, 4 (2), 145-156.

- Sveiby, E. K. A. R. L. (1997). The intangible assets monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2(1), 73-97.
- Wang, D., Su, Z. and Yang, D. (2011), Organizational culture and knowledge creation capability , *Journal of Knowledge Management*, 15 (3), pp. 363-373.
- Zyngier, SM (2002). Knowledge management obstacles in Australia. In *Proceedings of the 10th European Conference on Information Systems*, Gdansk, Poland, 6–8 June, pp. 919–928.

## Anexo 1

<b>LISTADO DE ORGANIZACIONES INCLUIDAS EN EL ESTUDIO</b>		
<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDAD/ SECTOR ECONÓMICO</b>	<b>FOCO DEL CASO/ÁMBITO DE CONOCIMIENTO</b>
1	Minería	Prospección minera/ geología
2	Retail	Mejoramiento continuo calidad
3	Educación	Aprendizaje – Mejoramiento continuo
4	Salud laboral	Aprendizaje- Innovación
5	Servicios públicos	Gestión de emergencias
6	Estudio jurídico	Análisis de casos jurídicos – Toma decisiones
7	Minería	Mejoramiento de procesos de producción
8	Farmacéutica	Innovación procesos y productos
9	Energía	Retención de conocimiento crítico
10	Energía	Distribución de conocimiento crítico –competencias
11	Servicios	Inteligencia organizacional- Distribución de conocimiento crítico
12	Servicio público	Retención y distribución de conocimiento crítico
13	Servicio público	Retención y distribución de conocimiento crítico
14	Servicio público	Obtención y Distribución de conocimiento crítico
15	Servicio público	Aprendizaje
16	Servicio público	Aprendizaje
17	Servicio público	Retención y distribución de conocimiento crítico
18	Servicio público	Distribución de conocimiento crítico- formación
19	Sanitaria aguas	Mejoramiento continuo- reducción de costos
20	Servicio público	Toma de decisiones
21	Empresa alta tecnología I+D sector forestal	Innovación
22	Sector público	Innovación procesos – mejoramiento continuo- retención y distribución de conocimiento crítico
23	Servicios Marketing digital	Retención y distribución de Conocimiento crítico – mejoramiento atención al cliente
24	Servicios Proyectos de Ingeniería	Innovación, mejoramiento calidad, costos.