

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS MULTINACIONALES: RELEVANCIA ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO

Patricia Ordóñez de Pablos
Profesora Área de Organización de Empresas
Departamento de Administración de Empresas
y Contabilidad
Universidad de Oviedo
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Avd/ del Cristo, s/n
33.071 Oviedo – Asturias
Teléfono 985-10-62-06
Fax: 985-10-37-08
patricia@econo.uniovi.es

RESUMEN: *Aquellas empresas multinacionales que optan por una estrategia transnacional deben alcanzar simultáneamente eficiencia global, sensibilidad local y aprendizaje organizativo (Bartlett y Ghoshal, 1989). El aprendizaje organizativo (Ventura, 1996; 1998) integra tres niveles diferentes de aprendizaje: individual, grupo y de organización. El aprendizaje a nivel individual y de grupo constituye las primeras etapas hacia el aprendizaje organizativo. Muchas empresas se caracterizan por una cultura organizativa autista, donde prima el acaparamiento de conocimiento (Tissen, Andriesen y Deprez, 1998), lo cual imposibilita la transferencia de este conocimiento hacia otros miembros, su reutilización y amplificación. La empresa debe construir una cultura organizativa que enfatice el compartir conocimiento (Ventura, 1996) aspirando a transformar el capital humano en capital estructural (Edvinsson y Malone, 1997) para beneficiarse de este activo. En este trabajo se analiza, desde la perspectiva de gestión del conocimiento, cómo la empresa multinacional afronta el triple objetivo de lograr eficiencia global, sensibilidad local y aprendizaje organizativo.*

Palabras clave: *Aprendizaje organizativo; capital humano; empresa multinacional; gestión del conocimiento; estrategia transnacional.*

Abstract: *Those multinational companies that choose a transnational strategy must achieve simultaneously global efficiency, local sensibility and organizational learning (Bartlett y Ghoshal, 1989). Organizational learning involves three different levels of learning: individual, group and organizational level. Individual and group learning form the first stages towards organizational learning. Many firms have an autistic culture where knowledge hoarding is a key feature (Tissen, Andriessen y Deprez, 1998). This means a hindrance for the transfer of this knowledge to other organizational member, for its reuse and amplification. Firms must build an organizational culture that emphasizes knowledge sharing (Ventura, 1996) with the central aim of transforming its human capital into structural capital (Edvinsson y Malone, 1997) in order to benefit from this asset. This paper aims to analyze how MNCs face the triple objective of achieving global efficiency, local sensibility and organizational learning from a knowledge management view. After the introduction of a general frame, the main knowledge management practices at Unilever are presented.*

Keywords: *Human capital; knowledge management; MNCs; organizational learning; transnational strateg; Unilever.*

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS MULTINACIONALES: RELEVANCIA ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO

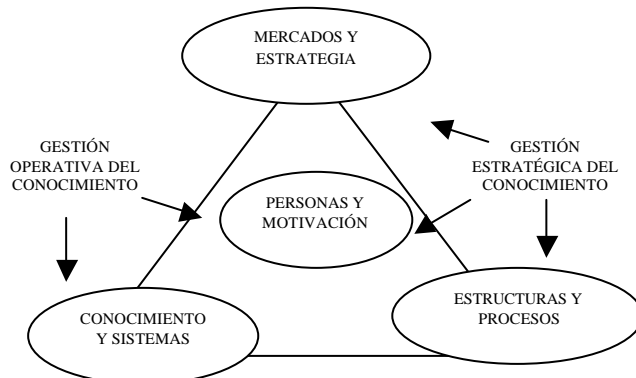
1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

1.1 Definición

La Gestión del Conocimiento se define como la identificación de categorías de conocimiento necesario para apoyar la estrategia empresarial global, evaluación del estado actual del conocimiento de la empresa, y transformación de la base de conocimiento actual en una nueva y poderosa base de conocimiento, rellenando las lagunas de conocimiento (Gopal y Gagnon, 1995). La gestión del conocimiento (Bueno, 1998) es el conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor. Para Garvin (1994) incluye no solo los procesos de creación, adquisición y transferencia del conocimiento, sino el reflejo de ese nuevo conocimiento en el comportamiento de la organización

Siguiendo a Tissen, Andriessen y Deprez (1998) podemos diferenciar entre gestión estratégica y gestión operativa del conocimiento. La gestión operativa utiliza las tecnologías de la información para organizar y distribuir la información hacia y procedente de los empleados. La gestión estratégica es un proceso que relaciona el conocimiento de la empresa con: 1) el diseño de estructuras organizativas que fomentan el conocimiento, 2) la estrategia empresarial, y 3) el desarrollo de profesionales del conocimiento.

Figura 1: La gestión del conocimiento



Fuente: Adaptado de Tissen, Andriessen y Deprez (1998: 26, 34)

1.2 Dimensión ontológica de grupo: creación de conocimiento y de valor

El papel de la organización en el proceso de creación de conocimiento organizativo consiste en proporcionar el contexto adecuado para facilitar las actividades de grupo así como la creación y acumulación de conocimiento a nivel individual (Nonaka y Takeuchi, 1995: 73-74). El modelo dinámico de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) supone que el conocimiento humano se crea y amplía mediante la interacción social entre dos tipos de conocimiento: tácito y explícito. Esta interacción denominada “conversión del conocimiento”, es un proceso “social” entre individuos y no *dentro* de un individuo, que permite que el conocimiento tácito y explícito se amplíe tanto cualitativa como cuantitativamente (Nonaka, 1990). Los cuatro modos de conversión del conocimiento son: 1) socialización, 2) externalización, 3) internalización, y 4) combinación.

En la dimensión ontológica correspondiente al grupo, se desarrollan dos modos de conversión del conocimiento organizativo: 1) la combinación, proceso que combina conocimiento explícito, 2) la socialización, proceso donde se comparten experiencias, y por tanto, se crea conocimiento tácito. Por si misma, la socialización es una forma limitada de creación de conocimiento. A menos que el conocimiento compartido se haga explícito, no podrá ser fácilmente apalancado por la organización en su conjunto (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Tabla 1: Modos de conversión del conocimiento

¡Error! Marcador no definido. SOCIALIZACIÓN	EXTERNALIZACIÓN
Desencadenante :	Desencadenante:
Construcción de un equipo o campo de interacción	Diálogo o Reflexión colectiva
Contenido creado:	Contenido creado:
Conocimiento entendido	Conocimiento conceptual
INTERNALIZACIÓN	COMBINACIÓN
Desencadenante :	Desencadenante :
"learning by doing"	Relacionar el conocimiento creado nuevo y el conocimiento existente de otras secciones de la organización, es decir, coordinación y documentación
experimentación	Contenido creado:
Contenido creado:	Conocimiento sistémico (un prototipo, tecnologías de nuevos componentes)
Conocimiento operacional (sobre gestión de proyectos, procesos de producción, usos de nuevos productos e implementación de políticas)	

Fuente: Elaborado a partir de Nonaka, Byosiere, Borucki y Konno (1994) y Nonaka y Takeuchi (1995)

El conocimiento organizativo es un proceso en espiral que comienza a nivel individual y asciende mediante comunidades de interacción que se amplifican, y atraviesa las fronteras de la sección, departamento, división y organización (Nonaka y Takeuchi, 1995: 72).

El potencial que tiene una empresa para añadir valor, denominado *Factor KnoVa*¹, depende de dos factores importantes: 1) el nivel de servicio que la empresa proporciona y la intensidad de conocimiento en la misma; y 2) el grado de utilización del conocimiento por parte de la organización para producir bienes y servicios. Nonaka y Takeuchi (1995) en su libro *‘La empresa creadora de conocimiento’* destacan la importancia de la creación de conocimiento para las empresas modernas, pero el Factor KnoVa, como señala Tissen, Andriessen y Deprez (1998), muestra que no es suficiente, sino que se debe añadir valor, por tanto, es necesario centrarse tanto en incrementar el nivel de servicio como la intensidad de conocimiento presente en las actividades. Para que la empresa se convierta en una organización que añada valor, «KnoVa Company», según la terminología de Tissen, Andriessen y Deprez (1998), debe poseer seis capacidades básicas que permitan añadir valor continuamente, de forma que la organización esté en una espiral de valor que se mueva hacia arriba: 1) capacidad para producir utilizando la correcta aplicación de conocimiento dentro de las estructuras y procesos adecuados, 2) capacidad para responder rápidamente a los cambios del mercado, 3) capacidad para anticipar, 4) capacidad para crear, 5) capacidad para aprender, y 6) capacidad para mantenerse, para lo cual la empresa debe desarrollar una forma de revitalizarse, renovando y reciclando a los trabajadores existentes. Cuando los profesionales del conocimiento abandonan la empresa ésta pierde conocimiento que tiene valor y que ha supuesto una inversión.

La importancia de los equipos en la función de crear conocimiento que añada valor es muy importante. Tissen, Andriessen y Deprez (1998) definen el equipo como “un grupo de personas que están haciendo algo juntos”. Para Robbins y Finnley (1995) lo importante no es ese algo sino el hecho de que se realice de forma conjunta.

1.3 Tipos de equipos y gestión del conocimiento

Podemos destacar cuatro tipos de equipos en los que la creación de conocimiento es un rasgo importante: 1) transnacionales, 2) sombra, 3) de afinidad, y 4) virtuales.

¹ Tissen, Andriessen y Deprez (1998) utilizan el concepto de “KnoVa Factor” para referirse al factor que añade valor mediante el conocimiento (“Knowledge Value Factor”).

Los equipos transnacionales están formados por personas procedentes de culturas diferentes, que trabajan juntas en actividades que traspasan las fronteras nacionales. Cuando se gestionan eficientemente, los equipos transnacionales ayudan a las empresas a alcanzar la autonomía y flexibilidad necesaria para atender a una variedad de consumidores en diferentes regiones, al tiempo que obtienen la eficiencia ofrecida por una organización integrada (Bartlett y Ghoshal, 1989; Ohmae, 1985; Pascale, 1990). Un equipo sombra se define como “un equipo especial cuya tarea es “seguir la pista” a un competidor y aprender todo lo que haya que saber sobre él” (Tissen, Andriessen y Deprez, 1998: 136), de modo que al saber como el competidor piensa, razona y reacciona, se dispone de una fuente de información de valor incalculable para cualquier directivo. Un equipo sombra ideal estaría formado por un número muy reducido de integrantes, con acceso a una red de expertos dentro de la empresa. Una variedad de disposiciones y periodos no tan largos dentro de las empresas generando que sean absorbidos por ésta, son ventajas obvias (Rothberg, 1997). El equipo de afinidad se define como “una asociación de profesionales similares que se reúnen de forma regular para compartir información, capturar oportunidades, y solucionar problemas que afectan al grupo y a la organización en su conjunto” (Van Aken, Monetta, y Sink, 1994). Como señala Tissen, Andriessen y Deprez (1998) estos equipos se caracterizan por: 1) todos los miembros del equipo tienen la misma posición o título, y el rol individual está formalizado, 2) la misión y dominio del grupo específico está perfectamente establecido en el organigrama, al tiempo que el equipo se autogestiona y responsabiliza de gestionar sus procesos y outputs, y 3) el grupo se reúne regularmente. Los equipos virtuales permiten, gracias a las tecnologías interactivas que personas dispersas geográficamente estén en contacto.

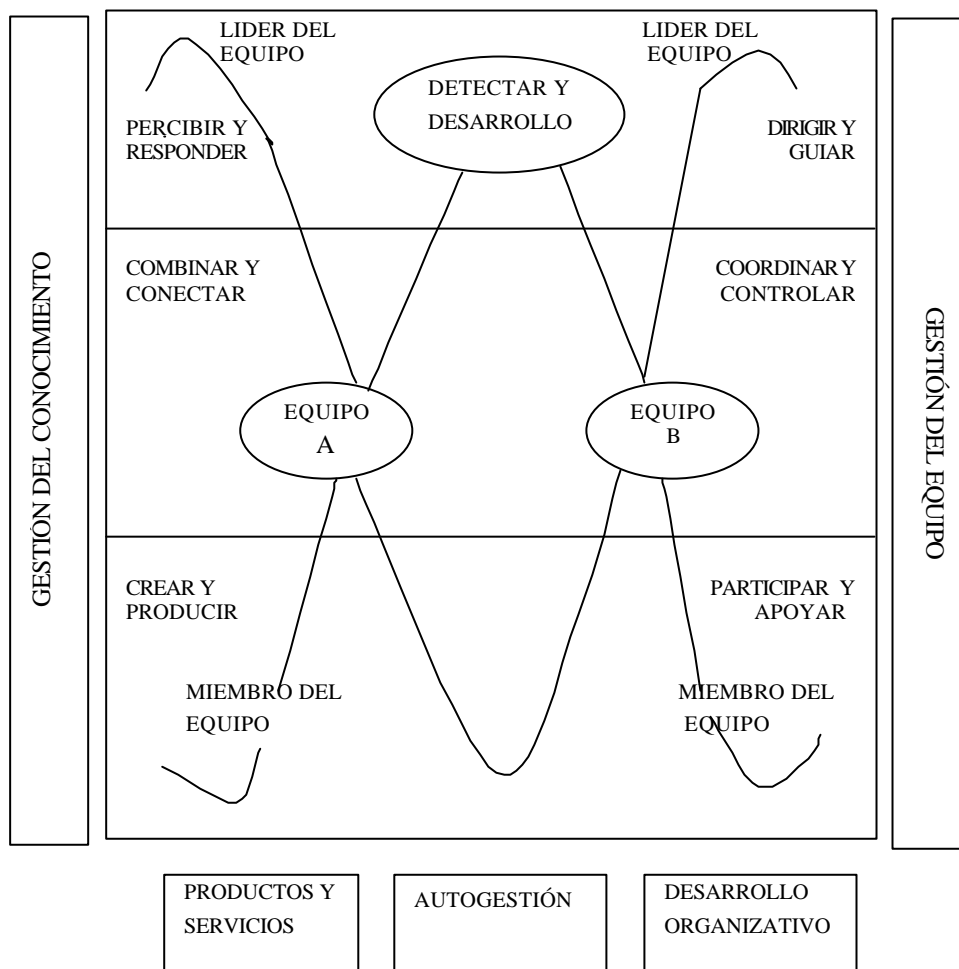
1.4 El “modelo de doble hélice” en la gestión de equipos

En la Era del Conocimiento la empresa necesita transformarse en una organización impulsada por procesos y basada en equipos, siendo un modelo para definir este tipo de organización, el denominado “la doble hélice del trabajo en equipo”. Este modelo muestra las funciones y roles de los profesionales tanto en los procesos estratégicos y operativos, como a nivel individual. Como señala Tissen, Andriessen y Deprez (1998), un profesional “inteligente” puede participar en un equipo como líder, como miembro o adoptando ambas funciones si opera simultáneamente en dos equipos.

Como líder en un equipo, por ejemplo el equipo A, un profesional “inteligente” necesitará mostrar las competencias esenciales de percibir y responder al tiempo que enfrentarse al conocimiento no

estructurado. Tras unos años en este equipo, puede marcharse para renovarse y volver a centrarse. Entonces, como miembro del equipo B, la misma persona puede utilizar la competencia esencial para dirigir y guiar. En la siguiente figura se muestran las cuatro áreas de particular importancia para los profesionales del conocimiento: 1) gestión del conocimiento, 2) gestión del equipo, 3) gestión del talento, y 4) autogestión.

Figura 2: Seguimiento de la doble hélice del trabajo en equipo



Fuente: Tissen, Andriessen y Depez (1998: 135)

Tissen, Andriessen y Depez (1998) afirman que es necesario que los equipos estén unidos en la gestión del conocimiento, pues si trabajan de forma aislada no permiten capitalizar el conocimiento. La simple existencia de conocimiento en alguna parte de la organización permite poco beneficio; se convierte en un activo corporativo con valor solo si es accesible y su valor aumenta con el nivel de

accesibilidad. Los directivos de las grandes corporaciones saben que común es reinventar la rueda, duplicar los esfuerzos porque el conocimiento de soluciones ya desarrolladas no se ha compartido dentro de la organización (Davenport y Prusak, 1998: 19).

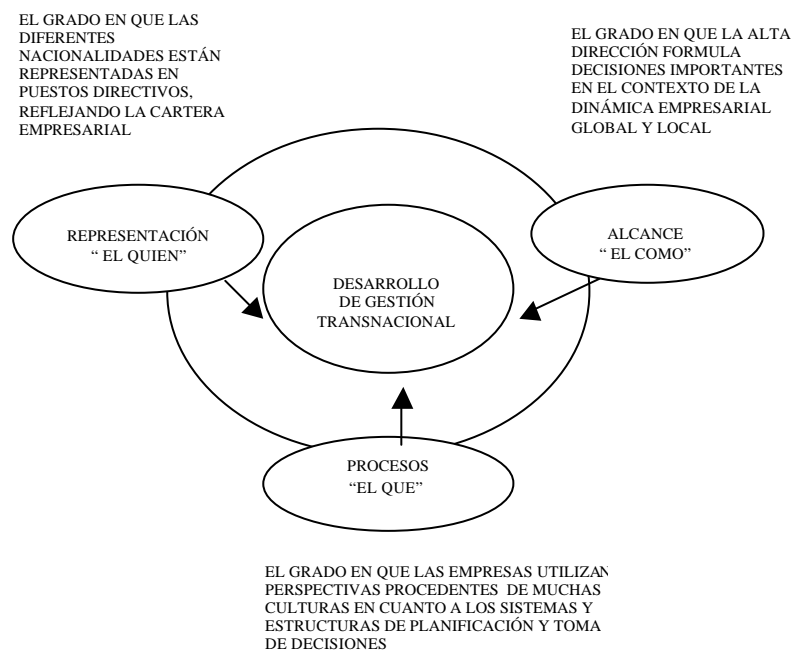
2. EMPRESAS MULTINACIONALES Y EQUIPOS TRANSNACIONALES: EL PAPEL DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS.

2.1 Equipos transnacionales en empresa multinacionales

Tras revisar en el apartado anterior el aprendizaje a nivel de grupo y la importancia de la gestión del conocimiento, se analizarán los retos que supone para la empresa multinacional utilizar equipos transnacionales.

Las empresas que simultáneamente son competitivas a nivel global y poseen sensibilidad local, al tiempo que tienen capacidad de aprendizaje, son empresas transnacionales. La gestión de los flujos de conocimiento es clave, y por ello, es necesario “realizar un análisis interno a fin de identificar, desarrollar, proteger y desplegar los recursos y capacidades hacia el logro de una ventaja competitiva sostenible” (Ventura, 1996: 104).

Figura 3: Perfeccionar la gestión según la rueda transnacional del desarrollo de la gestión



Fuente: Tissen, Andriessen y Deprez (1998: 72)

Alcatel, AT&T, BellSouth, British Airways, British Gas, British Petroleum, Daimler-Benz, Eastman Kodak, Exxon Chemical, FIAT Group, Fidelity, Ford-NewHolland, Glaxo-Wellcome, Heineken², IBM-Latin America, IBM-UK, KONE, Seagrams, Siemens, Sparkomatic, Toyota, Unilever, Xerox-Fuji Xerox y Zeneca son ejemplos de empresas multinacionales que utilizan equipos transnacionales, y donde la gestión del conocimiento recibe una atención especial³.

2.2 Aportaciones de las prácticas de recursos humanos a la gestión de equipos transnacionales

En muchas empresas, sin embargo, los esfuerzos de los profesionales de recursos humanos para apoyar y desarrollar equipos transnacionales están siendo obstaculizados por las políticas institucionalizadas de recursos humanos, que reflejan y perpetúan planes organizativos más tradicionales (Adler y Bartholomew, 1992). Es necesario que las empresas abandonen las culturas organizativas donde prima el acaparamiento de conocimiento, y construyan una cultura que enfatice el compartir conocimiento entre los empleados.

Snell et al., (1998) siguiendo a Bartlett y Ghoshal (1989) afirman que los equipos transnacionales se suelen enfrentar al desafío de equilibrar tres preocupaciones relacionadas con la competencia global: 1) sensibilidad local, 2) eficiencia global, y 3) aprendizaje organizativo. Para alcanzar la paridad técnica así como la paridad intelectual con sus competidores, muchos equipos desarrollan formas innovadoras de apalancar continuamente el conocimiento alrededor del mundo (Bartlett y Ghoshal, 1989; Kanter, 1983;

² Stewart (1997) afirma que hasta la fabricación de un simple lata de cerveza requiere una gran cantidad de conocimiento. Karel Vuursteen, presidente del Consejo ejecutivo de Heineken N.V., en el Informe Anual de 1998, explica que “cuando entramos en un nuevo mercado, lo hacemos con un espíritu de respeto. Entendemos que cada país tiene su propio estilo, cultura y formas de hacer negocio. Por tanto, examinamos, exploramos e integramos. Ofrecemos un combinación de marcas y métodos de marketing que encajan con las actitudes locales - pero al mismo tiempo asegura los altos estándares de calidad por los que Heineken es conocida universalmente”.

³ *Business Intelligence* y *Journal of Knowledge Management* patrocinaron en 1998 la elaboración de un ranking con “las empresas del conocimiento más admiradas”, «MAKEsm», cuyos resultados se hicieron públicos en la conferencia sobre Gestión del Conocimiento'98 celebrada en Londres, donde se reconocía a las empresas que realizan esfuerzos importantes en la gestión del conocimiento a nivel mundial. En la selección de las empresas participaron altos directivos de empresas incluidas en Fortune Global 500, así como CKO³ y profesionales líderes en la gestión del conocimiento, que evaluaron a las empresas en ocho atributos, a saber: 1) calidad global de su programa de conocimiento; 2) apoyo de la alta dirección a la gestión del conocimiento; 3) contribución a la innovación en todas las áreas de sus negocios; 4) éxito en maximizar sus activos intelectuales; 5) eficiencia en las prácticas de compartir conocimiento; 6) éxito en establecer una cultura de aprendizaje continuo; 7) eficiencia de las iniciativas de conocimiento en fomentar el valor y lealtad del cliente; 8) contribución de las iniciativas de conocimiento a la generación de valor para los accionistas. Entre las 20 empresas finalistas están Xerox (USA) en el quinto puesto (8.75 puntos), Siemens (Alemania), en el puesto número dieciocho (7.69 puntos), y British Petroleum, en el puesto número veinte (7.54 puntos), que además utilizan equipos transnacionales.

Nonaka, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995). Las actuaciones de la política de recursos humanos en las diferentes áreas es un elemento importante en el éxito de la gestión del conocimiento.

La empresa, a través de su función de recursos humanos, contribuye a aunar sensibilidad local, eficiencia global y aprendizaje organizativo, y las tecnologías de la información⁴ también contribuyen a alcanzar dichos objetivos.

Algunos CEOs sitúan la gestión del conocimiento en un lugar principal pero aíslan la gestión del conocimiento en departamentos funcionales como Tecnologías de la Información o Recursos Humanos, lo cual supone un riesgo de pérdida de beneficios, pues estos son máximos, cuando se coordinan dichos departamentos funcionales con la estrategia competitiva (Hansen, Nohria y Tierney, 1999).

La función recursos humanos participa en las áreas de: 1) dotación de personal, 2) formación y desarrollo, 3) diseño de equipo y papeles de los miembros, y 4) recompensas y evaluación, contribuyendo a lograr un equilibrio entre la necesidad de respuesta local, eficiencia global y aprendizaje.

2.2.1 Dotación de personal

La función de dotación de personal en un equipo transnacional debe contribuir a: 1) seleccionar a los miembros del equipo de forma que haya variedad en el mismo y los miembros añadan valor, 2) integrar el equipo para alcanzar la eficiencia global. Este objetivo se puede alcanzar mediante el enfoque “N menos 1”, que considera que el equipo transnacional debe estar formado por menos miembros de los necesarios normalmente para realizar la tarea asignada, de modo que mediante la colaboración entre los miembros del equipo, el esfuerzo conjunto puede sustituir al miembro que falta, y 3) al aprendizaje organizativo, a través de:

- ⇒ amplia la base de habilidades y experiencias que los equipos pueden tomar como referencia para actuar frente a sus problemas complejos y oportunidades empresariales.
- ⇒ reconfigurar el equipo cuando sea necesario, prescindiendo del lujo de tener más miembros de los necesarios. Cuando la atención estratégica está en el aprendizaje, la pertenencia al equipo es frecuentemente temporal, trayendo miembros, como expertos, al equipo, para resolver problemas

⁴ Petrash (1996) señala que Dow Chemical Company invirtió durante el periodo 1993-1997 para desarrollar una visión, sistemas funcionales, y herramientas para la gestión del valor de sus activos intelectuales, utilizando el Modelo de Gestión de Activos Intelectuales para hacer su know-how visible e incorporarlo en la base de datos, lo cual, unido con hardware y software de interconexión recién creado, permitirá que el conocimiento adecuado esté disponible para las personas que lo necesiten.

particulares y entonces devolverlos a la red, donde vuelven a sus bases de origen. En tales casos, una red activa aumenta lo que podría ser un equipo pequeño (Snow y Snell, 1993).

2.2.2. Formación de equipos

La función de formación de equipos representa una oportunidad importante para la función de recursos humanos en la mayoría de las multinacionales (Snell et al., 1998). Dentro las responsabilidades de esta área están: 1) emplear asignaciones temporales como medio para aumentar el rango de habilidades y alcanzar la sensibilidad local, 2) programas de construcción de equipos interculturales que desarrollan procesos de trabajo que aprovechan las diferencias existentes en el equipo, estableciendo reglas y protocolos para integrar a los miembros. Cuando a esto se une la formación en resolución de conflictos y habilidades de negociación, la formación de equipos interculturales puede mejorar sustancialmente la integración y la eficiencia⁵ (Snell et al., 1998), 3) facilitar la espiral del conocimiento, desde el aprendizaje individual al aprendizaje organizativo. La gran mayoría del aprendizaje organizativo se desarrolla a nivel individual, a través de la formación y experiencias, pero el aprendizaje a nivel de equipo u organizativo es escaso. Los equipos transnacionales pueden ser un conducto mediante el cual, el aprendizaje a nivel individual se sintetiza y asimila por todo el equipo y la organización en su conjunto (Nonaka y Takeuchi, 1995). Los equipos no deben centrarse en temas de resultados a corto plazo sino en aprendizaje colectivo.

2.2.3 Diseño del equipo y papeles de sus miembros

Nonaka y Takeuchi (1995) constatan que muchos directivos de empresas consideran que el aprendizaje organizativo es una de las razones más importantes para establecer y apoyar a los equipos transnacionales. La función de estructuración del equipo de trabajo y asignación de roles contribuye a: 1) la sensibilidad local mediante la asignación de papeles locales, donde las responsabilidades están especializadas desde el momento inicial, aunque sin llegar a ser completamente autónomas, y la delegación de las responsabilidades sobre los diferentes países; 2) la asignación de responsabilidad global a un miembro del equipo sirve para crear una perspectiva global entre los miembros, y que éstos trabajen en busca de los intereses de la empresa a nivel global. También es importante la toma de decisiones por consenso, en las etapas iniciales del desarrollo del equipo; 3) puesto que el intercambio mutuo y la información compartida son de importancia vital para el aprendizaje en equipo, los equipos

⁵ Empresas como Alcatel, IBM y MacGregor Navire, por ejemplo, consideran que, en algunos casos, la cultura de los equipos profesionales es más fuerte que la corporativa, y los valores compartidos entre individuos de la misma profesión superan las diferencias culturales. En el caso de Alcatel, Snell, Snow, Davison y Hambrick (1998) señalan cómo el programa de formación "The Alcatel Way" bate la cultural profesional, nacional y corporativa de tal forma, que trasciende individuos y equipos para proporcionar una perspectiva global /local dentro de la organización en su conjunto;

transnacionales deben encontrar formas de alimentar un diálogo continuo entre sus miembros (Snell et al., 1998).

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995), el diálogo es el desencadenante de la externalización, un proceso que articula el conocimiento tácito en conocimiento explícito, creando conceptos explícitos y nuevos, tomando como materia prima el conocimiento tácito. De los cuatro modos de conversión de la creación de conocimiento, la externalización es clave.

El intercambio de conocimiento tiene que posibilitarse dentro de culturas que han crecido para ser opacas, autistas e insensibles (Tissen, Andriessen y Deprez, 1998), pues gran parte de la resistencia que encuentra la empresa al intentar cambiar una cultura de “acaparamiento“ de información por una cultura que permita compartir conocimiento⁶, se fundamenta en la idea de que conocimiento es poder. Las condiciones que deben darse en una empresa para que exista colaboración (Tissen, Andriessen y Deprez, 1998) son: 1) crear una dirección y entendimiento compartido respecto a los objetivos y oportunidades, 2) considerar que las personas son profesionales que producen conocimiento que tiene un valor importante, 3) creación de una estructura transparente, basada en procesos y equipos, que permita ver donde están los trabajadores en relación al entorno de la empresa, y cuál es el valor, para la empresa en su conjunto, de su trabajo.

Una de las condiciones potenciadoras del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995) es la redundancia. Para que la creación organizativa ocurra, un concepto creado por un individuo o grupo necesita ser compartido por otros individuos que podrían no necesitar el concepto inmediatamente (Nonaka y Takeuchi, 1995). Una forma de obtener redundancia en la organización es mediante las rotaciones estratégicas. Aunque las asignaciones cortas y temporales permiten aumentar la sensibilidad de los miembros del equipo (Snell et al., 1998), es probable que éstos necesiten una verdadera inmersión en un contexto nuevo, analizando e internalizando los estilos y técnicas de trabajo de otras personas, para así proporcionar al equipo conocimiento con valor añadido.

Los sistemas de evaluación y retribución, más que otras áreas de RRHH, necesitan ser gestionados cuidadosamente con un claro entendimiento de cómo utilizarlos para equilibrar la eficiencia, sensibilidad y aprendizaje (Snell et al., 1998). Las recompensas individuales y locales incrementan la sensibilidad local. La ausencia de recompensas a grupos impide que las personas trabajen juntas. Este tipo de

recompensas mejora la integración y eficacia, pero se observa que es infrecuente el uso de incentivos a equipos. Si bien las recompensas a individuos por nuevas ideas pueden aumentar el aprendizaje e innovación en los equipos transnacionales, esta práctica no se usa frecuentemente. Otras prácticas, que generalmente se reconoce que alimentan el aprendizaje, tienden a no ser comunes, por ejemplo, basar las evaluaciones de los miembros en la cantidad de aprendizaje, tolerancia o reconocimiento de errores, y dar a los miembros del equipo feedback frecuente sobre los resultados (Gross, 1995, 1997).

En resumen, el departamento de recursos humanos puede apoyar a los equipos transnacionales en el logro de su triple objetivo, de la siguiente forma (Snell et al., 1998):

- ⇒ considerando al grupo de recursos humanos como un equipo transnacional, es decir, en la mayoría de las multinacionales, el departamento de recursos humanos dispone de oficinas locales, que aunque compiten en cuanto a demandas y responsabilidades, deben trabajar unidas para lograr la integración.
- ⇒ la empresa debe desarrollar una red de contratación a nivel mundial, es decir, se debe adaptar el sistema de información de recursos humanos para proporcionar los fundamentos para construir una red de dotación de personal a nivel mundial, que incluya una base de datos informatizada con información histórica sobre potenciales candidatos transnacionales (experiencia laboral, resultados previos, disponibilidad para la asignación a equipos y habilidades) así como las preferencias de los individuos sobre los tipos de equipos transnacionales en los que desean trabajar y los países⁷.
- ⇒ la empresa debe proporcionar formación a los miembros del equipo tanto antes de su incorporación en el equipo transnacional, como es el caso de habilidades técnicas y estrategias, políticas y estructuras empresariales, como tras la formación de equipo, como es el caso de resolución de conflictos, negociaciones y sensibilidad cultural. Los equipos transnacionales que han estado mucho tiempo juntos necesitan revisar periódicamente sus procesos de grupo con el fin de mejorar.
- ⇒ los equipos transnacionales de la empresa en ocasiones son equipos virtuales.

Los recursos y responsabilidades asociadas con un equipo transnacional a menudo están demasiado alejados geográficamente para hacer factible la localización conjunta. El grupo de recursos humanos

⁶ “Aquellas empresas capaces de lograr una cultura cooperativa dispondrán de un activo estratégico de gran valor, dado que dicha cultura es difícilmente imitable, escasa e idiosincrásica, en consecuencia puede ser la base para lograr ventajas competitivas sostenibles” (Ventura, 1996: 130).

⁷ Black y Gregersen (1999) proponen a Nokia como ejemplo de empresa que utiliza eficientemente las asignaciones en el extranjero para generar conocimiento. Esta empresa no tiene su función de I+D centralizada sino que se distribuye en 36 centros en 11 países. Cuando necesita diseñar un determinado producto, escanea los profesionales disponibles por la empresa globalmente, y selecciona aquellos diseñadores e ingenieros, que combinados en equipo, tengan altas posibilidades de generar nuevas ideas, y los reúne en un centro donde desarrollarán su actividad.

debería ayudar a los equipos transnacionales a convertirse en virtuales⁸ – extendidos en el espacio, tiempo y límites organizativos, y unidos por un despliegue creciente de tecnologías interactivas (Lipnatch y Stamps, 1997).

CONCLUSIONES

La dinámica del entorno competitivo internacional ha convertido a la capacidad de aprendizaje organizativo en el elemento clave para el logro y sostenimiento de una ventaja competitiva. Las políticas de recursos de humanos desempeñan un papel central en la gestión del capital humano organizativo. El aprendizaje a nivel de grupo constituye el nexo entre aprendizaje a nivel individual y de organización. Una política de recursos humanos *ad hoc* para maximizar el aprendizaje organizativo debe fomentar los flujos de conocimiento tanto a nivel intraorganizativo como interorganizativo, evitando el desarrollo de culturas organizativas “autistas”, donde prima el acaparamiento y retención de conocimiento.

⁸Cohen (1998) propone el caso de BP como ejemplo de empresa con equipos transnacionales. John Browne, CEO de BP señala que el valor que se puede obtener de compartir conocimiento debería impulsar las interacciones entre unidades de negocio. Desde 1995 BP se ha transformado en una “federación de activos”, cada uno de los cuales posee autonomía para desarrollar procesos y soluciones que atiendan sus propias necesidades locales. Considera que los negocios más pequeños y con más autonomía pueden trabajar más eficiente y creativamente. Dentro de esta variedad de iniciativas locales, la empresa podrá beneficiarse de algunas de ellas para aplicarlas en otro lugar de la empresa. BP utiliza como instrumento para compartir conocimiento entre sus filiales, redes de equipos virtuales, formadas por un sistema de ordenadores personales sofisticados que permiten que los usuarios busquen en la base de datos de la empresa. Mediante esta red, BP ha transmitido las lecciones aprendidas de un proyecto en tiempo real, informando a las filiales de BP y contratistas en todo el mundo.

BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, N.J., y BARTHOLOMEW, S. (1992): "Managing globally competent people", *Academy of Management Executive*, 6(3), 52-65.
- BARTLETT, C.A., y GHOSHAL, S. (1989): *Managing across borders: The transnational solution*. Cambridge, MA: Harvard School Press.
- BLACK, J. S, y GREGERSEN, H.B. (1999): "The right way to manage expats", *Harvard Business Review*, March –April, pp. 52 – 62.
- BUENO, E. (1998): "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual", *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIII, Agosto, pp. 207 –229.
- DAVENPORT, T.H., Y PRUSAK, L. (1998): *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M. (1997): *Intellectual Capital*. New York: Harper.
- GARVIN, D.A. (1994): "Building a learning organization", *Business Credit*, 96(1), January, pp. 19 – 28.
- GOPAL, C. y GAGNON, J. (1995): "Knowledge, information, learning and the IS manager", *Computerworld (Leadership Series)*, 1(5), pp. 1 – 7.
- GROSS, S.E. (1995): "Unleash the power of teams with tailored pay", *Journal of Compensation and Benefits*, 11(1), July/Aug., 27-31.
- GROSS, S.E. (1997): "When jobs become team roles, what do you pay for?", *Compensation and Benefits Review*, 29(1), Jan./Feb., 48-51.
- HANSEN, NOHRIA y TIERNEY (1999): "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", *Harvard Business Review*, March –April, pp. 106 – 116.
- KANTER, R.M. (1983): *Change master*. New York: Simon and Schuster.
- LIPNACK, J. y STAMPS, J. (1997): *Virtual teams*. New York: John Wiley & Sons.
- NILSSON, U. y STRAND, C. (1996): *Den upplevda nyttan av att använda kunskapsredovisning (Perceived benefits from accounting for Knowledge)*. Examensarbete 1996: 47 C. Högskolan i Luleå.
- NONAKA, I. (1990): *Chishiki-souzou no keiei (A theory of organizational knowledge creation)*. Tokyo Nihon –Keizai-Shimbunsha (in Japanese).

- NONAKA, I. (1991): "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, 69(6), Nov.-Dec., 96-104.
- NONAKA, I., y TAKEUCHI, H. (1995): *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press.
- OHMAE, K. (1985): *Triad power*. New York: Free Press.
- PASCALE, R.T. (1990): *Managing on the edge*. New York: Simon & Schuster.
- ROBBINS, H., y FINLEY, M. (1995): *Why teams don't work: What went wrong and how to make it right*, Peterson's / Pacesetter Books.
- ROTHBERG, H.N.(1997): "Shadow teams: Envisioning and creating your own competitor", *Competitive Intelligence Review*, Vol. 8.
- SNOW, C.C., & SNELL, S.A. (1993): "Staffing as strategy". En N. Schmitt & W.C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey- Bass, pp. 448-478.
- SNELL, S., SNOW, C.C., DAVISON, S.C., y HAMBRICK, D.C. (1998): "Designing and supporting transnational teams: The human resource agenda", *Human Resource Management, Summer*, Vol. 37, No. 2, pp. 147-158.
- TISSEN, R., ANDRIESEN, D. y DEPREZ, F.L. (1998): *Value-based knowledge management*, Addison – Wesley, Longman.
- VAN AKEN, E.M, MONETTA, D.J., y SINK, D.S. (1994): "Affinity groups: The missing links in employee involvement", *Organizational Dynamics*, vol. 22, No. 4, Spring.
- VENTURA VICTORIA, J. (1996): *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: Un ensayo interdisciplinar*. Servicio de publicaciones. Universidad de Oviedo.
- VENTURA VICTORIA, J. (1998): "*Recursos y capacidades: implicaciones para el análisis estratégico*", Ponencia VIII Congreso Nacional de ACEDE, Septiembre, Las Palmas de Gran Canaria, pp. 218-232.