



Universidad de
San Andrés

Trabajo de Graduación del MBA

**EL EXPATRIADO Y LA TRANSFERENCIA DEL
CONOCIMIENTO: UN ANALISIS HACIA EL
MANAGEMENT LOCAL**

Por:

Omar Augusto González Trujillo

Mentor:

Profesor Guillermo E. Dabos.

Ph.D. in Groups, Organizational Effectiveness and Technology
Carnegie Mellon University

El texto de este trabajo ha sido escrito por mí sin ayuda externa. Las fuentes y las citas se hallan debidamente acreditadas.

Victoria, Provincia de Buenos Aires, Abril 2015

RESUMEN EJECUTIVO

Los expatriados, entendido como aquel profesional o experto en una determinada área que reside temporalmente en un país y cultura distinta a aquel en donde se educó o creció, siguen la evolución de las economías abiertas y el desarrollo económico local. Su llegada se puede dar en la medida en que exista un marco económico conveniente para la expansión o la entrada de las multinacionales. A pesar de ser un recurso costoso, han probado ser uno de los más efectivos para transmitir la cultura de la organización y el *know how* de los negocios pero, además, constituyen la mejor herramienta para promover el desarrollo del talento local que permite la sustentabilidad de los negocios en el largo plazo. La transferencia del conocimiento del expatriado al talento local es un proceso necesario que está afectado por la cultura de la organización, por la cultura nacional y por las características y habilidades particulares de los individuos que están interactuando tales como optimismo, disciplina, adaptabilidad, visión, proactividad, y trabajo en equipo, entre otros.

El presente trabajo analiza el rol del expatriado dentro del proceso de transferencia del conocimiento hacia la comunidad local, describe las variables que constituyen las principales barreras y/o desafíos que un expatriado puede enfrentar dentro de este proceso y que potencialmente condicionan su éxito dentro del entorno de la transferencia del conocimiento. Se han citado algunos ejemplos de prácticas comunes en las empresas en relación con la transferencia del conocimiento y el desarrollo de capital humano local, en donde el *coaching* parece ser la práctica más común, entre otras desarrolladas y asimismo se proponen prácticas alternativas que las empresas igualmente pueden explorar

Dentro de las principales conclusiones, se define que la gestión de expatriados debe abordar la metodología para garantizar la transferencia del conocimiento, algo que no siempre sucede pues su abordaje suele limitarse a las condiciones de preparación y repatriación del expatriado, de manera que se garantice no solo la continuidad del negocio sino también la formación de líderes locales que entiendan la cultura corporativa y apliquen sus mejores prácticas.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	4
ANTECEDENTES	6
¿Por qué un Expatriado?	10
Motivación para Transferir el Mando a un Ejecutivo Local	12
Foco en la Transferencia del Conocimiento	13
METODOLOGÍA Y MARCO CONCEPTUAL	15
El Conocimiento y su Transferencia	17
ANÁLISIS Y RESULTADOS	20
La Transferencia del Conocimiento como Ventaja Competitiva	20
Equipos Multiculturales	23
La Cultura Organizacional y la Cultura Nacional	26
Aspectos que Impactan sobre el Éxito del Expatriado y a su Rol en el Proceso de Transferencia del Conocimiento	30
El Rol del Talento Local en el Proceso de Transferencia del Conocimiento	35
Prácticas que Facilitan la Transferencia del Conocimiento	35
Métricas para la Transferencia del Conocimiento	40
RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	42
BIBLIOGRAFÍA	47

INTRODUCCIÓN

Los ejecutivos expatriados, entendiendo como expatriado a aquel profesional o experto en una determinada área que reside temporalmente en un país y cultura distinta a aquel en donde se educó o creció, juegan un rol importante en las empresas multinacionales especialmente en los momentos de expansión o entrada a nuevos países. Son capaces de traer consigo la cultura empresarial y la experiencia laboral adquirida a través de los años, tanto en las casas matrices de sus empresas como en otras filiales alrededor del mundo y que serán de gran valor localmente con el fin de facilitar la llegada y conformación de las estructuras empresariales de las multinacionales en los entornos locales. Asimismo, la experiencia de los ejecutivos expatriados permite acortar la curva de aprendizaje en relación con la adopción de nuevas tecnologías o productos.

El éxito de la tarea del expatriado estará dado, en gran medida, por la calidad del conocimiento que aporte. Sin embargo, otros aspectos que igualmente influyen son su capacidad de adaptación, el estilo gerencial y de liderazgo, la aclimatación de su entorno familiar a la nueva cultura así como la seguridad y las expectativas que se generan por parte del expatriado que llega y por parte del grupo local en el que tiene que trabajar. Y es aquí en donde el proceso de transferencia del conocimiento del expatriado a la comunidad local y las herramientas de su ejecución juegan un rol fundamental para evitar un vacío en el momento en que termine su asignación y permita el traspaso no solamente de la cultura empresarial y corporativa sino también del *know-how* específico de la tarea a las comunidades locales.

En un mundo tan globalizado como el actual, los trabajadores de las empresas multinacionales son ciudadanos del mundo con mayor disposición para aceptar asignaciones internacionales como un salto en la evolución en su carrera corporativa y experiencia profesional. Por otra parte, cada vez son más las empresas transnacionales locales que exploran oportunidades internacionales dentro de un marco de integración regional que se presenta más propicio para sus planes de expansión, tales como el Mercosur, ALCA, CAN y los Tratados de

Libre Comercio que se tramitan entre diferentes países. Este escenario de integración, sumado a un panorama de crecimiento socioeconómico sostenido en muchos países de la región, hace que cada vez con mayor frecuencia se radiquen nuevas empresas multinacionales, o regresen aquellas que decidieron partir en los momentos de crisis, o se inicien procesos de expansión regional de las propias multinacionales locales que actualmente existen en la región con la consecuente llegada de profesionales expatriados y el inicio de procesos de transferencia del conocimiento en los países anfitriones. Igualmente la inversión, no menor, que las empresas asumen al traer ejecutivos expatriados está siendo re-evaluada desde una óptica del éxito de la transferencia del conocimiento del expatriado al trabajador local y sus beneficios al negocio, por lo que la pregunta relevante en este escenario es ¿qué tan preparados están por un lado el expatriado como fuente de conocimiento y por otro lado las empresas como medio facilitador de esta transferencia, para garantizar el éxito de este proceso de transferencia del conocimiento?.

El objetivo principal del presente trabajo es analizar el rol del expatriado dentro del proceso de transferencia del conocimiento hacia la comunidad local describiendo las barreras y/o desafíos que se deben enfrentar para garantizar el éxito de este proceso. Como objetivo secundario se busca definir y describir algunas prácticas o herramientas que las empresas pueden adoptar para facilitar el éxito de la transferencia del conocimiento de un expatriado.

La información aquí analizada corresponde a una revisión bibliográfica de la literatura específica, experiencias de empresas multinacionales e información disponible en consultoras de Recursos Humanos y de manejo de expatriados y, en especial, desde una óptica de la experiencia personal como expatriado.

Este trabajo parte de una revisión bibliográfica de la literatura disponible sobre expatriados y procesos de transferencia del conocimiento, para luego explorar experiencias reales de ejecutivos expatriados, principalmente en el sector energético de la República Argentina. Con esta información se complementa la tarea de analizar las prácticas que las empresas pueden adoptar dentro del proceso de transferencia del conocimiento.

ANTECEDENTES

Los ejecutivos expatriados juegan un rol importante, ayudando a las empresas a crecer más allá de las fronteras de sus casas matrices, transfiriendo no solamente la cultura corporativa sino además los conocimientos técnicos que han adquirido y que suplen las necesidades locales en materia de mano de obra especializada en los países principalmente con economías emergentes (Hsieh *et al.*, 1999).

El ejecutivo expatriado aporta su experiencia adquirida en otras asignaciones, al desarrollo y el crecimiento de su filial local en donde se encuentra asignado. De igual forma representa una fuente importante de contactos y *networking* tanto corporativo como informales con sus pares que pueden igualmente estar asignados alrededor del mundo (Hidalgo, 2000).

La transferencia del conocimiento es un tema no menor en la planificación de las asignaciones de expatriados, ya que el éxito del negocio y aún más su sustentabilidad está enmarcada en la calidad, la rapidez y la claridad de la información que el expatriado es capaz de transmitir y transferir al grupo local con el cual trabaja y de que éste la reciba, la procese y la asimile.

Las empresas deben asegurar que todos los beneficios de mantener y trabajar con un expatriado, no se conviertan en debilidades a su salida, bien sea en el momento que concluya su período de asignación o debido a una repatriación prematura del expatriado.

Escenario Favorable

El ingreso de expatriados puede estar directamente vinculado con escenarios económicamente favorables que hacen que nuevas empresas deseen expandir sus fronteras. Un ejemplo de esta situación, fue el periodo comprendido entre el 2004 y 2007, en donde la Argentina logró crecer por encima del 8% dentro del proceso de recuperación y consolidación de la economía local. Esto generó una tendencia positiva creciente para la entrada de nuevos emprendimientos y la

expansión de proyectos que estaban estancados, lo que trajo igualmente una recuperación en materia de contratación de mano de obra y una disminución consecuente del índice de desempleo. De acuerdo con los datos del Ministerio de Economía y Producción de la República Argentina, la tasa de desempleo se ubicó en un 9,8% durante los primeros 3 meses del 2007, luego de lograr una disminución significativa a finales del 2006 al bajar la barrera de los dos dígitos. De igual forma, durante el primer trimestre del año 2007 la economía presentó una tasa de expansión interanual de 8%, confirmando, según el ente, que la Argentina había ingresado en aquel momento en el quinto año de crecimiento consecutivo a una tasa promedio que rondaba el 8,8% (Ministerio de Economía y Producción, 2007).

De igual forma, la Inversión Extranjera Directa (IED) en la Argentina contribuyó no solamente a la consolidación y sustentabilidad de la economía, sino también como un factor que impulsó positivamente la movilidad de trabajadores de las multinacionales que llegaron o se expandieron en la Argentina de aquel tiempo. Igual situación ocurrió con las transnacionales locales que cada vez con mayor frecuencia atravesaban las fronteras geográficas buscando su propio sendero de expansión en la región, trayendo la consecuente movilidad de trabajadores argentinos hacia otros países, y convirtiéndolos también en expatriados.

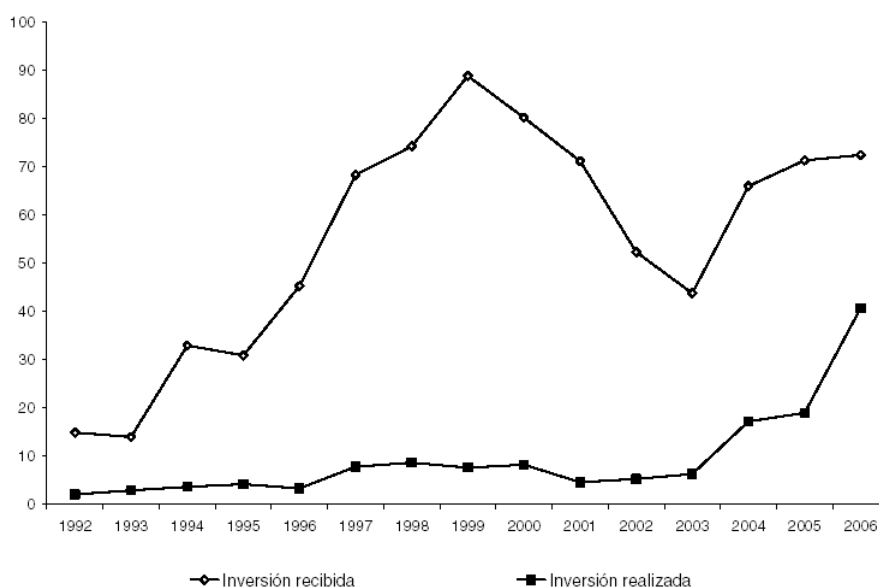
En este sentido y dentro del mismo periodo mencionado, la IED para América Latina y el Caribe tuvo un incremento de 1,5% en el 2006, comparado con el 2005, según reporte de la CEPAL (2006). En general, los datos para la región eran prometedores, ya que si se comparaba esta cifra con la IED observada en el año 2004, se puede inferir que la región estaba en vías de recuperar la estabilidad en lo relacionado con este tipo de inversión, a pesar que en el 2006, la participación de la región en las entradas mundiales de IED se redujo al 8% así como se redujo su participación como receptora de IED entre los países en desarrollo.

Un dato positivo que presenta este mismo informe y que fortalece aún más el buen escenario que se observó en la región es que en el mismo periodo 2006, las inversiones directas en el exterior realizadas por los países de América Latina

se incrementaron, lo que demuestra que las empresas de la región se estaban internacionalizando a un mayor ritmo que en periodos inmediatamente previos. Los indicadores permiten establecer que, en el periodo 2004–2007, la región se estaba adaptando al proceso de globalización económica, mediante una participación más activa en él, confirmando el potencial flujo de mano de obra de expatriados hacia y desde la Argentina.

Grafico No 1.

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: CORRIENTES DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA Y DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR EXCLUIDOS LOS PRINCIPALES CENTROS FINANCIEROS, 1992-2006^{a b}
(En miles de millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), estimaciones sobre la base de cifras oficiales al 24 de Abril de 2007. Documento Informativo: La inversión Extranjera en América Latina y el Caribe

Aunque particularmente la Argentina no acompañó el incremento que la región tuvo en el año 2006, ya que se observó una caída de la IED de 3,9% en este periodo totalizando 4.500 millones de dólares, ocupó, no obstante, uno de los primeros lugares dentro de los principales países de la región receptores de Inversión Extranjera Directa en América del Sur, después de Brasil (18.800 millones), Chile (8.000 millones), y Colombia (6.100 millones), según los datos de la CEPAL (2006).

Cuadro No 1.

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: ENTRADAS NETAS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA, 1992-2006

(En millones de dólares)

	1992-1996 ^b	1997-2001 ^b	2002-2006 ^{b,c}	2005	2006 ^c
1. México	8 723,6	17 112,6	19 114,0	19 642,7	18 939,0
2. Centroamérica y Panamá	793,3	2 500,8	2 989,3	3 226,3	5 199,7
3. Caribe (con excepción de los centros financieros)	1 031,0	2 928,2	3 248,9	3 714,0	3 621,2
4. América del Sur: subtotal	16 989,2	54 361,6	35 811,0	44 777,8	44 679,7
Argentina	4 683,4	10 604,6	3 640,4	5 007,9	4 809,0
Bolivia	242,8	896,8	185,4	-241,6	237,1
Brasil	4 496,8	27 075,1	15 745,9	15 067,0	18 782,0
Chile	2 464,8	5 544,0	5 808,6	6 959,6	8 053,3
Colombia	1 442,9	2 963,7	4 706,2	10 255,0	6 295,2
Ecuador	436,0	858,4	1 544,8	1 646,1	2 087,4
Paraguay	116,4	172,1	50,8	74,6	116,6
Perú	1 999,8	1 535,4	2 227,0	2 578,7	3 466,5
Uruguay	109,9	219,2	632,9	847,4	1 374,4
Venezuela (Rep. Bolivariana de)	996,4	4 492,2	1 269,0	2 583,0	-543,0
América Latina y el Caribe: total	27 537,1	76 903,3	61 163,1	71 360,8	72 439,4

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras y estimaciones oficiales. Documento Informativo: La inversión Extranjera en América Latina y el Caribe

Aunque el dato de la Inversión Extranjera no es un indicador directo de la entrada o salida de expatriados, si es un dato más que muestra la dinámica de la economía y de las estrategias corporativas que, motivadas por la expansión potencial, podrían movilizar su mejor talento con el objetivo de tener éxito en sus planes expansivos en la región. Igualmente es una clara indicación en la demanda potencial de mano de obra que se requerirá para el desarrollo de estos proyectos, lo que evidentemente genera una disputa por el mejor recurso humano. Este no es un dato menor si se tiene en cuenta que, según algunos estudios para ese mismo período, en la Argentina el número de ejecutivos en las empresas había crecido un 6,7% (Revista Apertura, 2007) apostando no solamente al talento local sino a la llegada cada vez más común de ejecutivos extranjeros expatriados por sus empresas.

Esta recuperación económica del período 2004–2007 hizo que las empresas multinacionales permitieran o motivaran la llegada de trabajadores expatriados para retomar estos proyectos. Un ejemplo claro de la situación que se presentó durante ese periodo fue en la industria del petróleo, en donde la recuperación de la economía local llegó de la mano con el aumento del precio del petróleo a nivel mundial, lo que reactivó las actividades de prospección, perforación y producción

de petróleo con la consecuente llegada de trabajadores extranjeros que se desempeñaron en las principales empresas operadoras y de servicios en Argentina. Las principales empresas del país, tanto locales, translatinas o multinacionales, incrementaron sus búsquedas en todos sus niveles, producto de la dinámica de sus estructuras y aunque la mayoría logró cubrir las vacantes internamente, existió una necesidad muy marcada en los cargos gerenciales, *seniors* o especialistas en donde tuvieron problemas para cubrir las posiciones. Algunas empresas inclusive, buscaron la repatriación del talento, tomando el beneficio de la experiencia del profesional argentino como expatriado.

La lucha actual por atraer y mantener el talento humano se ha convertido en todo un desafío central para los departamentos de Recursos Humanos. La remuneración económica es importante pero no el único factor que motiva a un talento. Según estudios realizados, se han incorporado otras variables como el ofrecimiento de un puesto de mayor jerarquía. Igualmente otros motores de motivación pasan por el desarrollo de carrera dentro de la empresa, el acceso a última tecnología y métodos modernos de *management*, el entrenamiento en el extranjero, la posibilidad de asignaciones internacionales y la posibilidad de ascenso a los puestos directivos o de toma de decisión (Hidalgo, 2000).

¿Por qué un Expatriado?

Para muchas compañías los gerentes expatriados son la piedra angular sobre la cual se construyen los negocios internacionales. Ellos también juegan un rol crítico en el proceso de transformación de oportunidades en negocios exitosos, transfiriendo, generalmente desde su casa matriz, los recursos institucionales requeridos, la tecnología y el *know how* mientras que son capaces de construir el conocimiento y las relaciones en el país local y al tiempo que logran el desarrollo del talento local, como aspecto clave para el éxito y rentabilidad a largo plazo.

La asignación del expatriado puede sustentarse en varias razones tales como:

1. Bajar lineamientos corporativos e implementarlos de manera rápida y efectiva en ambientes locales.
2. Trasladar la cultura corporativa dentro del ambiente local.

3. La necesidad de transmitir conocimientos sobre un proyecto nuevo o sobre una nueva tecnología que se intenta establecer.
4. Disminuir la curva de aprendizaje en áreas o proyectos mediante la asignación de personas con experiencia previa.
5. Traer las mejores prácticas para su integración en los procesos locales.
6. Proveer la visión y estrategia del *management* para implementar o mejorar procesos y áreas.
7. Sensibilidad y visión integrada tanto dentro del ambiente corporativo como del mercado o negocio que se piense expandir o desarrollar.

Las empresas multinacionales deben lograr tres objetivos (Dabos, 2006):

1. Desarrollar una “sensibilidad local” relacionada con la adaptación a las preferencias locales.
2. Coordinar e integrar globalmente unidades de negocio geográficamente dispersas.
3. Innovar y fomentar el aprendizaje organizacional, para que sus unidades aprendan unas de otras e intercambien mejores prácticas.

Dentro de los beneficios que una empresa puede obtener con la llegada de expatriados, está la transferencia del conocimiento a la comunidad local a través de procesos de liderazgo participativo, entrenamiento, *coaching* en cargos que suelen ir desde las gerencias de unidad hasta la gerencia general.

Con el fin de asegurar el éxito del negocio en el largo plazo y de evitar posibles vacíos que la salida del expatriado pudiera causar al finalizar su asignación, es importante que las empresas desarrollen sistemas y modelos que les permitan facilitar los procesos de transferencia del conocimiento a las unidades locales con las que se trabaja (Eddy *et al.*, 2006).

Cada empresa debe entender el valor del conocimiento proporcionado por las comunidades de expatriados y administrar procesos eficientes de transferencia del conocimiento para evitar que éste se marche con el trabajador repatriado sino que, por el contrario, sea asimilado por sus sucesores en el entorno local, lo cual se ha venido estudiando con un interés cada vez mayor (Hsieh *et al.*, 1999,

Riusala, *et al.* 2004. Hsu, Y. 2012) en donde además se resalta el rol fundamental del expatriado en la transferencia de las competencias *core* del negocio en escenarios de incremento en la integración global de las empresas y sus unidades de negocios.

En definitiva y si bien existen diferentes formas de transferir el conocimiento más allá de las fronteras locales, el uso de asignaciones internacionales se ha convertido en una parte integral de las estrategias de negocio debido a que los expatriados actúan como un vínculo entre las casas matrices y las subsidiarias locales y una gran cantidad de información del negocio, fluye por las manos del expatriado (Riusala, *et al.* 204).

Motivación para Transferir el Mando a un Ejecutivo Local

Definidos los beneficios y las motivaciones que las empresas tienen para la asignación de expatriados, existe también la necesidad de fijar una fecha límite a la asignación, motivada principalmente por:

1. Los altos costos de compensación, mantenimiento y demás gastos de instalación tanto personales como familiares que demanda el expatriado.
2. Políticas de rotación y promoción de personal de las empresas, definidas a efectos de brindar opciones internas a nuevos candidatos como parte de programas de desarrollo de carrera.
3. Necesidad de asignación del expatriado a otros proyectos.
4. Requisitos orientados a hacer más local al *management* o a los cargos de toma de decisiones (puede pasar por aspectos legales que se aplican principalmente en empresas de energía y recursos naturales).
5. Mejor entendimiento de los clientes y del entorno local de los negocios.
6. Ponderación de factores comerciales que afectan el desempeño, tales como mejor conocimiento del idioma y de la cultura local.

Un estudio realizado por la consultora McKinsey, en donde se entrevistaron 25 líderes de unidades de negocios locales de 21 multinacionales activas en más de 25 países, muestra algunas de las motivaciones que estas empresas tienen para desarrollar un *management* local (Eddy *et al.*, 2006).

Gráfico No 2

¿Porque desarrollar gerentes locales?

% de entrevistados que contestaron como “crítico” o “bastante crítico” (n=22)¹



¹ Los entrevistados que respondieron “no aplica” no se muestran.

Fuente: Entrevista con 25 líderes de unidades de negocios locales de 21 multinacionales, activas en >25 países

Fuente: Traducido de “*How Global Organizations Develop Local Talent*”. (Eddy et al, 2006:7)

Asimismo, algunas empresas no han afrontado suficientemente el problema de cómo pueden ayudar al éxito de éste recurso crítico. Diversos estudios indican que las frecuencias de las fallas en las asignaciones internacionales pueden estar en promedio, entre el 15% y 25%. Algunas empresas inclusive ven como sus expatriados exitosos se dejan tentar por oportunidades en otras empresas, resultando en un incremento de los costos y una disminución en el crecimiento internacional (Hsieh *et al.*, 1999).

Foco en la Transferencia del Conocimiento

Los ejecutivos expatriados representan una inversión significativa. Más allá de que las empresas se interesan en el desarrollo del talento local, los ejecutivos expatriados son necesarios, y serán más frecuentes, en un escenario de expansión regional, ya que el desarrollo de los procesos de expansión requiere que las compañías transfieran sus conocimientos y habilidades hacia el nuevo entorno. En este contexto, los ejecutivos expatriados continúan siendo el medio más efectivo para garantizar dicha transferencia; por ende, las empresas deben gestionar adecuadamente el proceso de expatriación tanto desde la selección

del candidato como durante su asignación para asegurar el éxito del negocio.

Existe la tendencia de asegurar en asignaciones internacionales de corto plazo a la mano de obra especializada o capacitada en las habilidades técnicas para dar soporte a la operación local. Asimismo, ciertas empresas seleccionan a sus ejecutivos expatriados con base en sus habilidades y el *know how* requerido para construir negocios más allá de sus fronteras locales y, por el contrario, solamente movilizan al personal técnico o especialista cuando es necesario.

Las prácticas de las empresas para llevar a cabo una efectiva transferencia del conocimiento, aunque similares, pueden tener aproximaciones y estructuras diferentes ya que mientras una se enfocaría en la transferencia de las habilidades técnicas o *hard* del negocio, la otra lo haría en las habilidades *soft* que permiten establecer redes y contactos que potencien el desarrollo de los negocios.

Cuando esta interacción está enmarcada dentro de un contexto intercultural e internacional, en donde la lógica del pensamiento y los supuestos que la fundamentan son diferentes, se convierte en un tema complejo ya que las personas de diferentes nacionalidades tienen distintos “esquemas mentales” sobre las cuales construyen su percepción de las situaciones (Steizel, 2006). Este punto debe ser contemplado en los programas de gestión de expatriados, con el fin de abordarlo de una manera tal que no interfieran con el proceso de transferencia del conocimiento y el consecuente conocimiento colectivo desde el expatriado hacia el entorno local.

METODOLOGÍA Y MARCO CONCEPTUAL

El presente trabajo analiza el rol del expatriado dentro del proceso de transferencia del conocimiento hacia la comunidad local, describe las variables que constituyen las principales barreras y/o desafíos que enfrenta el expatriado dentro del proceso de transferencia. La información analizada corresponde a una revisión bibliográfica sobre las comunidades de ejecutivos expatriados y las variables que afectan la transferencia del conocimiento a las comunidades locales.

Se han incluido algunas experiencias producto de la discusión con algunos profesionales expatriados que se encontraban en la Argentina en asignación de trabajo durante el periodo 2004-2007, que resultó particularmente dinámico en materia de procesos de expatriación dentro del rubro energético, y en especial, en las empresas de petróleo y gas. Cabe destacar que este sector aporta gran proporción de comunidades de expatriados a sus operaciones locales debido principalmente a la especialización técnica del tipo de trabajo (en particular, la exploración, perforación y reacondicionamiento de los pozos, la construcción de facilidades, procesos de refinamiento, almacenamiento y distribución) y a la cultura empresarial que las multinacionales desean mantener.

Asimismo, el sector presenta una dinámica particular en la industria en relación con la alta rotación de personal expatriado, cuya asignación en un país puede durar típicamente entre 2 y 4 años en promedio, condición determinante para lograr crear y transferir el conocimiento en los equipos locales dentro de este marco temporal. El sector enfrenta enormes desafíos que requieren de mejores conocimientos para poder afrontarlos, que incluyen entre otros las operaciones en campos maduros, fuentes no convencionales, *shale gas*, *tight gas*, arenas bituminosas, etc.

Con el propósito de conocer la situación en relación al manejo de expatriados así como también al desarrollo de herramientas que algunas empresas han implementado para facilitar los procesos de transferencia del conocimiento, las

variables que afectan el proceso y los resultados obtenidos, se llevaron a cabo entrevistas a representantes de Recursos Humanos, de los departamentos de Operaciones que manejan expatriados y al propio personal expatriado, en dos empresas del rubro energético. Igualmente se acompañaron algunas iniciativas de transferencia del conocimiento a manera de observación directa.

Durante las entrevistas, se buscó información relacionada con:

1. Magnitud de la fuerza laboral expatriada y posiciones que típicamente se ocupan con expatriados.
2. Roles del expatriado en relación con su responsabilidad directa dentro de la transferencia del conocimiento a las comunidades locales.
3. Estrategias para facilitar el proceso de transferencia del conocimiento y evaluación de su efectividad.
4. Grado de responsabilidad de los departamentos de Recursos Humanos y/o de Operaciones en la planificación, ejecución y evaluación de las estrategias de la transferencia del conocimiento.
5. Casos de éxito en la transferencia del conocimiento.

La información recolectada y observada fue luego comparada y analizada en relación con las teorías de transferencia del conocimiento para posteriormente concluir sobre los resultados.

Estas experiencias, buenas y malas, se han analizado desde una perspectiva de la teoría y la administración del conocimiento y se han complementado con una mirada hacia las prácticas existentes en materia de gestión de expatriados que algunas empresas llevan a cabo, para puntualizar sobre aquellos aspectos o variables que afectan el éxito de la labor del expatriado en la enseñanza que éste puede suministrar a sus pares locales.

Con el presente trabajo no se persigue evaluar teorías planteadas sobre el conocimiento y el aprendizaje, ni concluir si una práctica es mejor que otra, ya que esto depende tanto de la empresa, del sector económico y del volumen de ejecutivos expatriados, como de las predisposiciones del individuo y su familia para atravesar con éxito las fronteras geográficas y culturales. Por el contrario,

se pretende establecer, de manera general, cuáles son las principales variables que afectan el éxito de la transferencia del conocimiento durante la expatriación y listar, mediante ejemplos o experiencias, los mecanismos que las empresas examinadas utilizan para afrontar este desafío. Se anticipa que la identificación de los factores emergentes de esta indagación de carácter exploratorio pueda constituir una base para el desarrollo de futuras investigaciones en la materia.

El Conocimiento y su Transferencia

Aunque necesaria, resulta difícil consensuar una definición única de transferencia del conocimiento ya que existen tantos significados como autores, practicantes y usuarios de este tipo de procesos. Si bien la transferencia del conocimiento (*knowledge transfer – KT*) difiere del intercambio del conocimiento (*knowledge sharing – KS*), las dos hacen parte y continuamente se mencionan en el marco de un sistema de gestión del conocimiento (*knowledge management*), por lo que conviene, para efectos del presente trabajo, primero definir el conocimiento como los vínculos significativos que las personas hacen en sus mentes entre la información y su aplicación en la acción, en un entorno específico (Dixon, 2000), con lo cual la transferencia del conocimiento se puede entender como la comunicación del conocimiento unidireccional y enfocada entre individuos, grupos u organizaciones de manera que el receptor del conocimiento: a) tiene un entendimiento cognitivo, b) tiene la habilidad para aplicar el conocimiento o c) aplica el conocimiento (Paulin *et al*, 2012), generando con esto, lo que las empresas desean se convierta en una ventaja competitiva.

De otro lado, el intercambio del conocimiento permite compartir el mismo, por ejemplo, publicándolo en un blog, enviándolo vía correo electrónico o durante una presentación; sin embargo lo anterior no significa que alguien lo reciba. Para que ese conocimiento sea transferido debe existir un emisor y un receptor el cual debe ser capaz de entender lo que fue transmitido e incorporarlo en su modelo de pensamiento o acción. El receptor no necesariamente debe usar ese conocimiento de la misma manera que lo hizo el receptor, ya que siempre todo lo que se transmite debe ser adaptado. Sin embargo para que corresponda a una transferencia del conocimiento del emisor necesariamente debe impactar al receptor de alguna manera que tal vez puede incluir simplemente el ampliar la

forma en que el receptor piensa de un tema específico o modificar, en mayor o menor medida, una acción mediante la implementación de un proceso.

El presente documento se centra en el proceso de la transferencia del conocimiento y no en el intercambio del conocimiento.

En relación con los tipos de conocimiento, Polanyi (1958) define dos clases de conocimiento que son ampliamente tratados en la literatura de la Gestión del Conocimiento y que son relevantes dentro del marco conceptual de este trabajo. Estos son el Conocimiento Tácito, entendido como el conocimiento que una persona posee de manera inconsciente y que de alguna manera, es más difícil de articular o de escribir y se tiende a compartir entre las personas mediante discursos, historias e interacción personal e incluye habilidades, experiencias, percepción, intuición y juicio. De otro lado, el Conocimiento Explícito entendido como aquel que ha sido explicado y está disponible para su evaluación y del cual las personas fácilmente pueden hablar o escribir o como conocimiento capturado en documentos, programas de computador, diagramas o en cualquier otra forma y del que fácilmente puede expresarse en palabras o números y que puede ser compartido mediante discusiones o difundido de manera escrita en documentos, bases de datos, manuales, etc.

Dixon (2000) se refiere al Conocimiento Explícito como aquel que puede ser traducido en *checklist*, y especificaciones, mientras que el Conocimiento Tácito es el que está en la cabeza de las personas. Dixon termina afirmando que todos nosotros poseemos y usamos tanto el conocimiento tácito como el explícito, a pesar que algunas tareas hacen mayor uso de uno o de otro.

Lo anterior es relevante ya que dependiendo del tipo de conocimiento, tácito o explícito, las empresas podrán adoptar actividades que tienden en mayor o menor medida a transferir uno de estos tipos de conocimientos.

En línea con lo anteriormente expuesto, se citan 5 categorías de transferencia del conocimiento, cada una de las cuales requiere elementos de diseño diferentes con el fin de realizar una exitosa transferencia (Dixon, 2000). Estas

categorías son:

Transferencia en Serie: Aplica a un equipo que realiza una tarea y luego el mismo equipo repite esa tarea en un nuevo contexto. En este tipo de transferencia el equipo emisor y el receptor son el mismo equipo y permite prevenir la repetición de errores que pueden resultar costosos e incrementar al mismo tiempo la eficiencia y la calidad.

Transferencia Cercana: Involucra la transferencia del conocimiento de un equipo fuente o emisor a un equipo receptor que está haciendo una tarea similar en un contexto similar pero en una locación diferente. La tarea puede involucrar una gran cantidad de trabajo rutinario en la que el equipo se involucra de manera repetida. Este tipo de transferencia mueve conocimiento explícito de una locación a otra a manera de “mejores prácticas” que resultan en una reducción de costos.

Transferencia Lejana: Involucra la transferencia de conocimiento tácito de un equipo emisor a un equipo receptor cuando el conocimiento está relacionado con una tarea no rutinaria. Este tipo de transferencia hace posible la movilización de las personas con conocimientos muy especializados y críticos y permite su aplicación en procesos y decisiones complejas.

Transferencia Estratégica: Involucra la transferencia de conocimientos tales como el lanzamiento de un nuevo producto o como llevar a cabo una adquisición, de un equipo a otro en casos donde los equipos pueden estar separados tanto en tiempo como en espacio.

Transferencia Experta: Involucra la transferencia de conocimiento explícito acerca de una tarea que se lleva a cabo de manera no frecuente.

Estos tipos de transferencia son determinantes para definir la herramienta más conveniente, según la necesidad, y permite usarlas como medios para la propuesta de actividades que las empresas pueden implementar de manera de facilitar los procesos de transferencia internos.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

La dinámica corporativa ha cambiado y sus estructuras se han ajustado al reto de la globalización y la internacionalización. Ya no se trata de una estrategia simplemente que la empresa puede tomar, sino que se ha convertido en un mecanismo de sobrevivencia en un mercado que cada vez tiene menos fronteras y está en constante apertura buscando escala y eficiencia.

El desarrollo de talento humano que pueda adaptarse al trabajo en diferentes países y culturas es esencial para cumplir las metas de internacionalización de las empresas. En tal sentido, los procesos de atracción, motivación, promoción y retención del talento se han convertido en los desafíos más importantes para los departamentos de Recursos Humanos. De la misma manera, la forma como las empresas se adaptan para lograr un aprendizaje corporativo apalancado en los talentos, tanto expatriados como locales, son los motores que le otorgan la estabilidad al negocio en una visión a largo plazo y le permitirán a las empresas mantener su competitividad,

La Transferencia del Conocimiento como Ventaja Competitiva.

Porter señala que la transferencia del conocimiento es uno de los conceptos de estrategia empresarial que más aplica en la práctica. Prescindir de ella sería el camino más corto para que la empresa llegue al fracaso (Porter, 2003). En un mundo que compite por el mejor capital humano, el tener un fuerte *pool* de talento global se ha convertido en un activo estratégico y una valiosa fuente de ventaja competitiva sustentable. En este sentido, la gestión del conocimiento es un tema no menor, sino que cada vez más frecuentemente está incorporado en los planes de negocio de las empresas globalizadas. Desde el punto de vista de la responsabilidad que el expatriado tiene sobre el desarrollo del talento humano, no son pocas las empresas que motivan, monitorean y compensan la transferencia del conocimiento de éste a las comunidades locales.

Sin embargo, la transferencia del conocimiento solo se convertirá en ventaja competitiva sustentable si la similitud entre las unidades involucradas cumple al

menos tres condiciones (Porter. 2003, 148):

1. Las actividades de las distintas unidades son suficientemente parecidas para que tenga sentido compartir los conocimientos.
2. La transferencia del conocimiento se centra en actividades importantes para la ventaja competitiva.
3. Los conocimientos transferidos representan una fuente importante de ventaja competitiva para la unidad receptora. Los conocimientos son lo suficientemente avanzados y exclusivos como para hallarse fuera del alcance de los competidores.

Durante las entrevistas realizadas a los gerentes de Recursos Humanos, fue evidente como estas tres condiciones coinciden con las razones que ellos manifiestan para traer cada vez más a los expatriados. En particular, en el área petrolera, los expatriados son seleccionados sobre la premisa de que su presencia aportará positivamente a la ventaja competitiva, ya sea de naturaleza técnica, como es el caso de un supervisor que actúa directamente en campo para enseñar a operar una herramienta diseñada por la empresa que es usada con éxito en otros lugares del mundo y que puede aportar también en el ámbito local, o bien de naturaleza gerencial, como puede ser un gerente de Recursos Humanos que es expatriado y cuyo rol incluye la colaboración en el proceso de selección y de gestión de personal, según los estándares y cultura corporativa, realizando asimismo la formación de un candidato local en el área de Recursos Humanos bajo las mismas premisas e impronta cultural. Los casos citados, son casos reales ocurridos en una empresa de servicios petroleros e involucran a ejecutivos expatriados, que después de un periodo que suele ser de tres años, son sustituidos deliberadamente por profesionales locales y repatriados.

El grupo receptor de esta transferencia del conocimiento es capaz de lograr una modificación en su estrategia o su funcionamiento mismo a partir de este proceso activo y dinámico, con lo cual resulta como mayor beneficiario. En este caso, podemos llamar al receptor desde una unidad de negocio que busque su expansión o su inserción en el mercado local o a una empresa como un todo cuando se trata de un nuevo emprendimiento o *start up*.

Las actividades post adquisición o fusión son una muestra de la ventaja que se busca con la implementación rápida de la cultura empresarial, la identificación de sinergias y el liderazgo de los expatriados para acompañar a sus pares locales en la transformación de las estrategias y estructuras para que sean reflejo de las propias de su casa matriz. Porter (2003) menciona que utilizando tanto las adquisiciones como el desarrollo interno, las empresas pueden crear una estrategia de transferencia de conocimientos. Muchas veces, la existencia de una base sólida de conocimientos posibilita la entrada en un nuevo sector con una unidad propia en lugar de hacerlo mediante una adquisición en una empresa en marcha. Sin embargo, las empresas que se especializan en los métodos de transferencia del conocimiento, logran evitar los riesgos de entrada en un mercado y consiguen acelerar el proceso, adquiriendo una unidad en el sector objetivo que seguidamente potencian con la ayuda de los conocimientos propios de la empresa.

Son varios los casos en el sector petrolero en donde no solamente las fusiones y adquisiciones han sido estrategias para ampliar mercados, lograr ventajas competitivas y/o contribuir a un portafolio integral de opciones que pueden resultar en una mejor posición en el mercado, sino igualmente la creación de *joint ventures* que representan un escenario propicio para este fin. Durante la observación realizada en una de las empresas del sector de servicios petroleros, se pudo confirmar la importancia del expatriado y su conocimiento aplicado a una adquisición que en su momento fue hecha en la Argentina de una empresa local que prestaba servicios de operación de herramientas por cable *wire line*. Esta adquisición le permitió a la empresa actuar en un nuevo segmento de mercado, donde la empresa local era líder, pero con bajos niveles de calidad de servicio y marcadas fallas en la organización.

En este caso el rol fundamental del expatriado fue utilizar su conocimiento en la tecnología de punta para mejorar la calidad del servicio y la efectividad de los resultados mientras mantenía o incrementaba la cartera de clientes dentro del mismo segmento. Esta situación requirió no solamente de un proceso rápido de transferencia del conocimiento técnico sino además de la cultura de calidad de servicio en el personal de la empresa adquirida. Para lograrlo, el supervisor

expatriado fue rápidamente asignado a las tareas de campo con el fin de usar la nueva herramienta junto con los trabajadores de la empresa recién adquirida. Adicionalmente se organizaron sesiones de entrenamiento y *coaching* en el campo para activar la transferencia del conocimiento sobre la tecnología y los nuevos procedimientos operacionales. Con el tiempo y de manera planificada, el cargo fue asumido por un supervisor local, quien haciendo uso de un sistema de soporte vía internet mantenía un acceso directo con su antiguo supervisor expatriado, que le permitía solucionar inquietudes técnicas en tiempo real. Este mecanismo de transición, planificado por la empresa, para facilitar el traspaso gerencial se utilizó por un período adicional de tres meses.

Para lograr esta ventaja, la interacción del expatriado con el grupo local es fundamental y su éxito depende de las sinergias que se creen en este entorno, las expectativas individuales y la cultura corporativa que acompañe el proceso así como la participación y el apoyo de la alta dirección para facilitarlos, ya que la empresa tendrá que rotar a miembros esenciales de su personal, incluso de forma bastante recurrente.

Equipos Multiculturales

A manera descriptiva se mencionan a los equipos multiculturales como un medio en el cual el expatriado puede llevar a cabo procesos de transferencia del conocimiento debido a que la interacción en esta transferencia involucra a profesionales de diferentes países y culturas, inexorablemente el trabajo afecta la conformación y el funcionamiento de equipos multiculturales. El periodo en que comúnmente las empresas esperan haber alcanzado una cierta estabilidad operacional en sus actividades internacionales es de tres años (Hsieh *et al.*, 1999), que sería el periodo promedio que un expatriado estaría en asignación en otro país. En tal sentido, el proceso de transferencia del conocimiento suele tener tiempos de maduración y ejecución más prolongados en el marco de los equipos multiculturales.

Desafíos del Expatriado al trabajar con los Equipos Multiculturales

El trabajo de los equipos multiculturales representa todo un reto y, a menudo, genera frustrantes dilemas de gestión ya que las diferencias culturales pueden

producir obstáculos para un trabajo eficaz en equipo.

Con el incremento en el uso de equipos de trabajo multiculturales, los expatriados que no están adecuadamente integrados y no son aceptados por sus equipos tienen menos posibilidades de desarrollar exitosamente su trabajo o de estar satisfechos de la relación laboral con su equipo. En los casos en que estos expatriados tengan responsabilidades directas sobre los procesos de transferencia de conocimientos a los equipos locales, estos expatriados no tendrán éxito en la medida en que sus equipos no sean receptivos a su presencia y no estén dispuestos a aprender de los expatriados (Toh *et al*, 2005).

Una investigación, publicada en *Harvard Business Review* en noviembre del 2006, indica que los desafíos de los equipos multiculturales se resumen en cuatro categorías que son las que pueden crear barreras para el éxito final del trabajo de un equipo multicultural. Estas categorías son (Brett *et al.*, 2006):

1. Comunicación directa versus indirecta
2. Problemas con el acento y fluidez del idioma
3. Diferentes actitudes hacia la jerarquía y la autoridad
4. Normas contrapuestas de toma de decisiones

Comunicación directa versus indirecta:

Tiene que ver con la forma como el individuo, según su cultura, transmite el mensaje y su significado. Las diferencias entre la cultura occidental (más directa y explícita) y otras culturas son un claro ejemplo. En ciertas culturas, los mensajes pueden ser mal entendidos y pueden crear barreras al trabajo eficaz en equipo y crear conflictos interpersonales.

Problemas con el acento y la fluidez:

A pesar de que el idioma universal de los negocios internacionales es el inglés, los acentos o la falta de fluidez de los participantes no nativos pueden producir malentendidos o sentimientos de frustración debido a problemas con la traducción o el uso. Este problema se acentúa en economías que fueron tradicionalmente cerradas y en donde se exige el uso del idioma local.

Un ejemplo particular sucedió en Brasil con Petrobrás, la empresa estatal de petróleo, donde, hasta hace poco, se exigía a los contratistas internacionales comunicarse en portugués a ciertos niveles de jerarquía operativa. Esto generó problemas iniciales para los gerentes expatriados de las empresas de servicios multinacionales que estaban entrando al país, luego de la apertura petrolera. Por tal motivo, las empresas suelen ofrecer, dentro de sus mecanismos para la gestión de expatriados y con el fin de facilitar la adaptación en el ámbito local, capacitaciones en idioma y programas de socialización en la cultura del país en donde actuará. Esto favorece no solamente la inserción del expatriado en su nueva comunidad de trabajo, sino también un rápido desarrollo de vínculos y redes sociales que facilitarán el proceso de transferencia del conocimiento.

Diferentes actitudes hacia la jerarquía y la autoridad:

El desafío se presenta cuando los integrantes de un equipo con estructura más bien horizontal, acostumbrados a tratos igualitarios, difieren de los integrantes de otras culturas en donde a los miembros se les trata en forma distinta según su nivel en la organización.

Normas contrapuestas para tomar decisiones:

Las culturas difieren cuando se trata de tomar decisiones en puntos como con qué rapidez se deben tomar y cuanto análisis previo se requiere. El artículo de *Harvard Business Review* antes señalado (Brett *et al.*, 2006) refiere igualmente a cuatro estrategias que los equipos multiculturales exitosos usan para lidiar los anteriores desafíos:

1. Adaptación: reconocimiento de las brechas culturales y del manejo de su resolución.
2. Intervención Estructural: cambios en la conformación del equipo.
3. Intervención de Gestión: sea a través de la fijación de normas para la acción o de la incorporación de un ejecutivo de un nivel superior.
4. Salida: retiro de los integrantes problemáticos del equipo, cuando otras opciones han fallado.

Sin embargo, antes de decidir sobre la mejor aproximación para el manejo del conflicto, se debería evaluar previamente las condiciones de contingencia bajo

las cuales opera el equipo, tales como flexibilidad, límites de tiempo, recursos adicionales y naturaleza permanente o temporal de los equipos.

Tanto los problemas como las soluciones que se pueden tener para abordar los desafíos que se presentan en grupos multiculturales dependerán de la cultura organizacional y de la experiencia del líder del equipo. En este sentido, las empresas entrevistadas coinciden en que no alcanza solamente con asignar un expatriado a un equipo multicultural, sino que también se debe realizar un *coaching* y acompañamiento inicial que pueda ayudar al equipo en materia de su funcionamiento y gestión de las diferencias que se puedan ir presentando y que pueda representar, a la vez, un ente imparcial con capacidad para dirimir conflictos en el seno del propio equipo. Es normal que en las empresas del sector petrolero, los expatriados en cargos claves, como pueden ser algunas gerencias, asignen durante un periodo corto, la intervención de cargos sombra o “*shadow*” que acompañen las primeras etapas del proceso, asumiendo roles como los arriba indicados.

La Cultura Organizacional y la Cultura Nacional

Es importante reconocer el impacto de la cultura organizacional sobre el comportamiento de los empleados. A medida de que las organizaciones ensanchan los tramos de control, achatan las estructuras, forman equipos, buscan sinergias, disminuyen la formalización y facultan a los empleados, los significados compartidos que proporciona una cultura fuerte garantizan que todos apunten en la misma dirección (Robbins, 2004).

La cultura organizacional puede definirse como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Representa una percepción común de los integrantes. Por lo tanto, uno podría esperar que individuos de diferentes orígenes también pudieran describir a la organización de una forma semejante. Es común encontrar que las grandes organizaciones o multinacionales, posean una cultura dominante y numerosas subculturas. Robbins define la cultura dominante como aquella que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros organizacionales. A su vez, define a la subcultura como la que refleja los problemas, situaciones o

experiencias que enfrentan los miembros que típicamente están delimitados por la división de departamentos y la separación geográfica.

El expatriado debe entender tanto la cultura dominante como las subculturas a las que va a estar expuesto, para ajustar su estrategia, según corresponda. El valor del expatriado es que a la vez que entiende y transmite la cultura dominante de la corporación, ha estado expuesto a diferentes subculturas que le generaron experiencia y conocimiento, correspondiente a los países en donde ha estado asignado lo que le permite tener una mejor visión del negocio según haya sido su exposición en los diferentes países. En el sector petrolero, los expatriados que tienen una trayectoria que incluye el manejo de problemas o desafíos en países con operaciones consideradas como difíciles, son más apreciados no solamente por su experiencia en el manejo exitoso de estos problemas sino también por su sentido de liderazgo demostrado durante estas situaciones, características que contribuyen a su proceso de adaptación y el desarrollo de habilidades vinculadas con la solución de conflictos.

Pero es necesario además, tomar en cuenta las diferencias nacionales o culturas nacionales para hacer pronósticos certeros sobre el comportamiento organizacional en diferentes países. La cultura nacional es definida como un conjunto de creencias, valores y supuestos básicos aprendidos, que diferencia a un grupo social de otro (Steizel. 2006). Para Hofstede (1991), la cultura implica una forma determinada de resolver problemas: personas de diferentes culturas resuelven problemas similares de manera diferente.

Aquí la pregunta que surge es: ¿Puede la cultura nacional absorber la cultura organizacional? Según Robbins, las investigaciones indican que la cultura nacional suele tener un efecto mayor en los empleados que la cultura de su organización (Robbins, 2004). Este es un dato importante que los expatriados deben tener en cuenta para llevar a cabo una adecuada transferencia del conocimiento y una información que los departamentos de Recursos Humanos usan para la adecuada elección del próximo expatriado.

Sin embargo, se presenta un dilema relacionado con la contratación de empleados que por su raza, género, origen, etc. se diferencian de la mayoría de los miembros de una organización y aunque aportan al grado de diversidad del grupo, pueden representar un inconveniente en las culturas fuertes cuando, en la práctica, se eliminan las ventajas diferenciales que traen a la organización personas de diversos orígenes. Durante las entrevistas, resultó evidente que las empresas petroleras internacionales privilegian cada vez más la diversidad cultural, pasando de ser empresas con líneas gerenciales muy estandarizadas en relación al origen de sus ejecutivos, a tener una mayor diversidad cultural. En este contexto, las empresas muestran que su grupo ejecutivo se integra con ciudadanos del mundo y que el alcanzar una posición gerencial es algo que depende más de las capacidades del empleado que de su lugar de origen.

Para enmarcar los tipos de cultura nacional, que pueden ser de interés en el contexto del presente trabajo, podemos citar el marco teórico de Hofstede (1991), quien en su estudio identificó cinco dimensiones básicas que ayudan a explicar las diferencias entre las culturas nacionales. Una dimensión agrupa una serie de fenómenos en una sociedad de manera empírica que se encuentran combinados, incluso aunque a primera vista no parezca necesario que sea así.

Estas cinco dimensiones son:

Distancia del Poder: Es la extensión a la cual los miembros menos poderosos de una nación o institución (como la familia) aceptan que el poder sea distribuido de manera desigual. Tiene que ver con el poder y la desigualdad que son hechos fundamentales en cualquier sociedad y cualquier persona con alguna experiencia internacional sabrá que todas las sociedades son desiguales pero algunas presentan mayor desigualdad que otras.

Individualismo versus Colectivismo: El individualismo es el grado en que los nacionales de un país prefieren actuar como individuos más de que como miembros de grupos. El colectivismo es el equivalente de poco individualismo. La palabra “colectivismo” en este sentido no tiene ningún significado político; se refiere al grupo y no al estado.

Masculinidad versus Femenidad: Se refiere a la distribución de roles entre los géneros. El estudio reveló que los valores femeninos difieren menos entre las sociedades, que los valores masculinos. Los valores masculinos de un país a otro contienen una dimensión que va desde muy asertivo y competitivo a una dimensión más modesta y afectuosa, similar a los valores femeninos.

Aversión a la Incertidumbre: Se refiere a la tolerancia de la sociedad con la incertidumbre y la ambigüedad, a la búsqueda de la verdad. Indica hasta que punto la sociedad ha programado a sus miembros para sentirse comfortable (o no comfortable) ante situaciones no estructuradas, entendidas como nuevas, desconocidas, sorprendentes y diferentes de lo usual.

Orientación a Largo Plazo versus a Corto Plazo: Los integrantes de culturas con orientación a largo plazo miran al futuro y valoran el ahorro y la persistencia. Con una orientación a corto plazo se valora el pasado, el presente y se subraya el respeto por la tradición y el cumplimiento de las obligaciones sociales.

Estas dimensiones nos ayudan a comprender la diversidad cultural de los países, su implicación en los trabajos con equipos multiculturales y son una herramienta que permite ajustar las estrategias para la transferencia del conocimiento de los expatriados que se mueven por el mundo. Igualmente es una visión de otras culturas de manera que se pueda ser más efectivo al interactuar con personas de otros países reduciendo el nivel de frustración, ansiedad y preocupación.

Estas dimensiones tienen grandes implicaciones para los expatriados, ya que el departamento de Recursos Humanos puede usarlas para ajustar procesos de selección de candidatos a expatriados, así como de colaboradores locales, para la implementación de los sistemas de evaluación de desempeño y en los sistemas de premios.

Algo que fue evidente en las empresas entrevistadas es la común ausencia de elementos de preparación al futuro expatriado en relación a estas dimensiones de Hofstede (1991) y que sirvieran como factor de selección, por parte de las

empresas, o de decisión por parte del posible expatriado, para asignar y/o aceptar asignaciones de trabajos en otros países. Aunque no es común, si se evidenciaron casos de fracaso de algunos expatriados, entre otros por el mal manejo o preparación de uno o más de las dimensiones mencionadas.

La comprensión de las diferencias culturales resulta fundamental para analizar las relaciones entre los individuos dentro de las organizaciones globalizadas y su consideración es esencial para el éxito de los equipos multiculturales y las metas de los expatriados, así como del adecuado desarrollo de talento local.

Aspectos que Impactan sobre el Éxito del Expatriado y a su Rol en el Proceso de Transferencia del Conocimiento

En este punto abarcamos tanto al expatriado como al ser, es decir, la persona detrás del ejecutivo o profesional que está siendo afectada por las diferentes variables que pueden determinar el éxito de su asignación internacional. En este sentido, las variables pasan por los aspectos de selección, formación, monitoreo y repatriación del expatriado constituyendo lo que los departamentos de Recursos Humanos llaman la Gestión del Expatriado.

No todos los ejecutivos tendrán un perfil adecuado que les permita asumir un rol de expatriado y muchos expatriados solo se dan cuenta de eso durante sus asignaciones. Esto hace que la tasa de deserción dentro de los expatriados, sea alta y sus costos elevados tanto para la empresa como para la carrera del candidato. Entre un 15% y 25% de todas las asignaciones internacionales finalizan prematuramente siendo la tasa de deserción entre los expatriados norteamericanos más alta que entre sus pares europeos, posiblemente debido a la larga tradición europea de realizar negocios en el extranjero (Hsieh *et al.*, 1999). El impacto de este fiasco tanto en la reputación de las empresas como en la continuidad del negocio puede ser significativo. Las relaciones con los *stakeholders* pueden verse afectadas y se pueden perder clientes importantes. Igualmente muchos futuros candidatos a cubrir esta vacante pueden rechazarla por temor al fracaso. El expatriado también sufrirá fuertes consecuencias de su

eventual fracaso ya que puede tener un retroceso en su carrera y una pérdida de autoestima y de auto confianza.

Selección: En vista de la creciente demanda de expatriados, en línea con la expansión y globalización de las empresas y los costos que implica su mantenimiento, es importante realizar una adecuada selección del mejor candidato a ser expatriado. A pesar de que muchas empresas colocan sus vacantes en sistemas de intranet, inclusive las asignaciones internacionales, la última palabra siempre la tendrán los departamentos de Recursos Humanos que realizarán una evaluación interna del candidato en contraste directo con las competencias requeridas por la asignación. Durante las entrevistas, se observó que las empresas motivan a sus gerentes para que frecuentemente postulen a los mejores candidatos con desempeño sobresaliente y permitan que alguno de ellos asuma asignaciones internacionales como parte de su desarrollo.

Las competencias, valores y, en general, el perfil del expatriado varía según su rango, *seniority*, lugar de la asignación, etc. Sin embargo, algunas características comunes que ellos tienen son: visión, capacidad de identificación de sinergias, adaptabilidad, inteligencia emocional, proactividad, credibilidad, sensibilidad social y facilidad de construcción de redes sociales. Una competencia no menor, es la capacidad para desarrollar y realizar un *coaching* de los gerentes locales.

Un estudio de McKinsey, mencionado en la referencia, encontró los siguientes atributos en los expatriados exitosos, organizados según su mayor incidencia: optimismo, conducción, adaptabilidad, previsión, experiencia, resiliencia, sensibilidad y organización.

Variables Familiares: Una muestra realizada por el *Nacional Foreign Trade Council*, en 1994, mostró que el 80% de los empleados que rechazaron asignaciones internacionales, lo hicieron por razones familiares. Esto afecta, en gran medida, las opciones que las empresas tienen para manejar su talento propio en asignaciones internacionales y ubica a los aspectos familiares dentro de los principales aspectos que impiden la movilidad internacional (Hsieh *et al.*, 1999). En una muestra de más de 11.000 expatriados, la empresa petrolera Shell

encontró que los dos principales factores que impedían la movilidad internacional eran el rechazo de las esposas al traslado y las preocupaciones referentes a la educación de los hijos. Esto indica que las variables familiares no son un aspecto menor. La inestabilidad familiar del expatriado durante su asignación afecta también su desempeño, el de su unidad de negocio y por ende, el proceso de transferencia del conocimiento que esté llevando a cabo.

Para superar estas barreras, las multinacionales líderes están implementando una serie de políticas integrales para ayudar a las esposas y las familias antes, durante y después de la expatriación, mediante programas de asistencia a las parejas que incluyen consejería, servicios de búsqueda de empleo y asistencia financiera. El siguiente gráfico muestra ejemplos de este tipo de políticas.

Gráfico No 3

Políticas para la pareja de la familia expatriada

Antes de la expatriación	Durante la expatriación	Después de la expatriación
<p>Enmarcar soluciones hechas a la medida (localización, tiempo y duración)</p> <ul style="list-style-type: none"> - preferencias personales - circunstancias personales (ej.: coordinar a tiempo la educación de los hijos) <p>Acercarse al empleador de la pareja y conjuntamente preparar la propuesta de expatriación para la pareja</p> <p>Ofrecer una licencia de varios años de ausencia a la pareja con la opción de reincorporación posterior</p> <p>Establecer una comunidad virtual de esposas</p> <p>Hacer que toda la familia participe en cursos de idiomas y de cultura</p>	<p>Facilitar el empleo remunerado o no remunerado (base de datos de empleo)</p> <p>Subsidiar la educación</p> <p>Recompensar la habilidad en el idioma y la integración social de toda la familia</p> <p>Apoyar el "hogar de esposas" clubes nacionales para esposas en países extranjeros</p> <p>Cooperar con otras instituciones multinacionales o multilaterales</p>	<p>Recoger información y actuar en consecuencia</p> <p>Organizar cursos de reintegración (social)</p> <p>Subsidiar asesoría en re-empleo para la esposa</p> <p>Apoyar el acceso fácil a la vivienda y a la enseñanza</p> <p>Cubrir riesgos adicionales (médicos y económicos)</p>

Fuente: Encuesta de McKinsey a cinco multinacionales (banca, energía, retail, consumo de productos)

Fuente: Traducido de "Are you taking your expatriate talent seriously?". (Hsieh et al., 1999:76),

Otras empresas con una importante participación internacional entienden que trabajar en los beneficios de las esposas o parejas de los expatriados repercute en un beneficio para la empresa y está directamente vinculado con el éxito del expatriado. La empresa líder de servicios petroleros, Schlumberger, publica en su página web los detalles del grupo de esposas o parejas llamado "Asociación de Esposas de Schlumberger" (*Schlumberger Spouse Association*), una

comunidad totalmente soportada y financiada por el departamento de Recursos Humanos de la empresa y referida como una organización global, voluntaria y social, que asume roles en la implementación de proyectos sociales. Este tipo de organizaciones pretenden además crear el escenario propicio para la adaptación del expatriado y facilitar su éxito en el país de asignación.

Mantenimiento de Redes de Contacto: Es importante que el expatriado logre establecer y pueda mantener las redes de contactos tanto corporativas como externas a la empresa, que serán de gran ayuda para afrontar los problemas que va a encontrar. Mientras las redes corporativas le darán el soporte al negocio que esté desarrollando y a los sistemas de casa matriz que le serán de apoyo para su gestión, las redes externas a la empresa pueden ser de gran utilidad para el desarrollo e instalación de su familia y una fuente de información sobre la cultura local que le sea de utilidad para su adaptación y, en general, sobre cualquier dato adicional del país local. Es importante que el expatriado no se sienta solo ni perciba una sensación de abandono corporativo durante su asignación. En este sentido las empresas suelen organizar viajes programados a la casa matriz para participar de foros, o congresos o encuentros mundiales con el fin de mantener actualizado al expatriado.

De la misma manera, es importante que el expatriado permita que su talento local que está trabajando junto con él y con quien realiza la transferencia del conocimiento, tenga acceso a las redes y contactos corporativos que le permitan iniciar con la construcción de su propia red que en el futuro podrá aprovechar. Para esto muchas empresas envían a sus mejores talentos a entrenamientos cortos o conformación de *focus groups* temporales en la casa matriz, lo que le permitirá al talento local, darse a conocer y establecer su sistema de redes y contactos corporativos (Hidalgo, 2000).

Repatriación: Tan grande es el desafío de aceptar un trabajo en el extranjero, como las expectativas que genera el después, es decir, el retorno al país de origen. El conocimiento que el expatriado ha adquirido en el extranjero debe ser capitalizado por las empresas y evitar su disolución. Para prevenir esta pérdida, las empresas deben ejecutar un adecuado plan de repatriación y mantenerlo

como una prioridad. Algunas de las situaciones que enfrentan los expatriados en el momento de la repatriación son:

1. Sus puestos ya han sido cubiertos por pares locales.
2. Durante su ausencia, sus contrapartes los han sobrepasado.
3. Se encuentran ejecutando tareas en donde la experiencia y habilidad lograda en la asignación internacional no es utilizada.
4. Su compensación se reduce y se iguala a las condiciones locales.
5. Su autonomía y jerarquía ha sido modificada.
6. Se producen choques con la nueva cultura doméstica y corporativa local que ha cambiado durante su asignación internacional.

Como consecuencia, el 91% de los expatriados sienten que sus compañías no valoran la experiencia internacional y, en particular en el caso de los Estados Unidos, los gerentes repatriados dejan sus compañías en una impresionante proporción de dos veces la tasa de retiro de los gerentes con experiencia puramente doméstica. Cerca del 25% de los repatriados, abandona la empresa durante el primer año. Aunque algunas empresas han adoptado un bono de repatriación que compensa la disminución en el salario de expatriado a local, no compensa así, los otros problemas causados por el retorno a su país.

Las empresas no solamente deben preservar la lealtad del empleado sino también motivarlos para avanzar en el proceso de búsqueda y preparación de su reemplazo de manera que el *know how*, la experiencia y las redes que han sabido cultivar durante la asignación no desaparezcan.

De otro lado, Ruisala y Suutari (2004) recopilan cuatro factores que pudieran representar las dificultades para la transferencia del conocimiento interno relacionado con las siguientes características:

1. Del conocimiento transferido
2. Del contexto en el cual la transferencia toma lugar
3. De la fuente del conocimiento
4. Del receptor del conocimiento

El Rol del Talento Local en el Proceso de Transferencia del Conocimiento

El talento local es el polo a tierra del expatriado. Tiene la sensibilidad de la cultura local, las habilidades de idioma y conoce la subcultura que existe en la unidad de negocio local, las preferencias de consumo, los clientes locales y puede poseer una red de contactos locales que pueden ser la plataforma para el expatriado a su llegada.

Representa también una fuente de conocimiento local y retroalimentación al expatriado y es por esto que su rol es fundamental dentro del proceso de transferencia del conocimiento ya que además de ser el receptor del conocimiento *soft* o *hard* que el local requiere para su desarrollo, es una fuente de información fundamental hacia el expatriado en relación con aspectos de la cultura de los negocios locales, una aproximación más cercana a las preferencias de consumo y las tendencias reales. Igualmente puede ayudar en la adaptación del expatriado ya que puede representar su primer contacto para el involucramiento social y para el suministro de informaciones en materia de seguridad y localización que serán de gran ayuda en el momento de la llegada. Un típico ejemplo de ayuda local al expatriado se observa en el caso argentino, ya que los talentos locales pueden estar más preparados ante situaciones de crisis y tienen mayor conocimiento en las negociaciones con los diferentes tipos de sindicatos, habilidades que un expatriado requiere desarrollar en el país.

La selección del mejor talento es esencial para el desarrollo adecuado de un ambiente propicio para el intercambio de conocimiento. Las competencias del ejecutivo local deben incluir su habilidad para entender otras culturas, la adaptación y trabajo en equipo. Las estrategias para el desarrollo del talento local deben estar contenidas en los planes de negocio de las empresas y estar acompañadas de objetivos específicos y compromiso gerencial para su seguimiento (Hsieh *et al.* 1999),

Prácticas que Facilitan la Transferencia del Conocimiento

Aunque las practicas adoptadas por las empresas dependen de su experiencia

con una masiva fuerza laboral de expatriados, vinculadas también al grado de expansión internacional de sus operaciones, estas pueden variar de empresa a empresa.

Antes de la Asignación Internacional:

Algunas empresas envían sus candidatos a expatriados a asignaciones cortas en los futuros países receptores o los hacen participar en los procesos de negociación para que conozcan su cultura y puedan tener una idea sobre su futura adaptación. Esto disminuye el sesgo de error en el proceso de selección del expatriado.

Para agilizar la adaptación, las empresas patrocinan cursos sobre la cultura y el idioma local. Igualmente promueven actividades sociales que permiten la integración del expatriado y su familia en la comunidad.

Igualmente las empresas facilitan y promueven la comunicación del futuro expatriado con colegas ya asignados en el mismo país de manera que facilite el proceso de preparación y se pueda conocer información fundamental del lugar de asignación.

Durante la Asignación Internacional:

Una vez que los expatriados han salido al extranjero, deben ser capaces de ubicar el *expertise*, identificar las *best practices* y los recursos en la compañía para luego transferir esos activos al país receptor. En la casa matriz, las empresas deben ser capaces de capitalizar y asimilar el conocimiento que el expatriado ha logrado en el extranjero.

La asignación de expatriados como *coaches* o mentores, para acompañar el aprendizaje y la transferencia del conocimiento al local, son prácticas comunes en las empresas entrevistadas.

Con el fin de agilizar el proceso de transferencia del conocimiento, cuando éste es requerido de manera más rápida, algunas empresas suelen organizar grupos de expatriados que asumen el liderazgo de las diferentes unidades del negocio

por un tiempo. De esta forma envían a un líder de finanzas, un general manager y otro expatriado según la necesidad. Por ejemplo, Nortel va más allá cuando se requiere de rapidez y calidad en la transferencia del conocimiento, enviando ejecutivos al extranjero para que sirvan de *coaches* sin otras responsabilidades adicionales a desarrollar el talento local (Hsieh *et al.*, 1999). Fue común observar en las compañías entrevistadas, un mayor enfoque sobre cómo abordar el tema de *coaching*. Estas empresas asignan expatriados como mentores de gerentes locales de alto potencial, para actuar como gerentes “sombras” (*shadow managers*) en un proceso uno a uno de transferencia del conocimiento. Este es un proceso de transferencia más rápido y con resultados inmediatos, sin embargo los costos son mayores ya que se asigna un recurso a cada gerente con una dedicación exclusiva al *coaching* local.

En la industria del petróleo, donde los conocimientos precisan ser transmitidos a los talentos locales de la manera más rápida y eficaz, especialmente cuando estos talentos son escasos y mientras el negocio se expande, se llevan a cabo métodos particulares que permiten una transferencia del conocimiento efectiva en un contexto de trabajo con equipos multiculturales. Estos métodos incluyen turnos de rotación de pares en donde un expatriado tiene un par local que lo acompaña durante todo el turno operacional para aprender mano a mano y en situación de trabajo. Existen además comunidades virtuales que actúan como consejeras o fuente de consulta para el talento local y suministran información sobre aspectos específicos de la tarea (Machles *et al.*, 2010).

A pesar de confiar en las habilidades pedagógicas de los expatriados, algunas de las multinacionales más innovadoras forman equipos temporales con sus mejores talentos para construir y transferir habilidades y competencias locales.

Un estudio realizado por la consultora McKinsey (Eddy *et al.*, 2006) señala que 3 de cada 5 entrevistados dijeron que sus compañías asignan mentores a sus tempranas estrellas. Sin embargo, es interesante ver que este estudio revela que los gerentes generales y los expatriados no son siempre vistos como los *coaches* más efectivos: los expatriados en particular fallan en la sensibilidad cultural para entrenar al *staff* local. A pesar de esta apreciación, muchas compañías

reconocen el valor de un pequeño contingente de expatriados para facilitar la transferencia del conocimiento.

El mantenimiento de las redes sociales y la conectividad del expatriado son fundamentales para facilitar la transferencia del conocimiento. Algunas empresas promueven las redes formales e informales mediante conferencias globales, proyectos especiales y *task forces* con miembros de diferentes países. Otro recurso que las empresas están cada vez utilizando más, es la intranet como medio para la comunicación entre los expatriados, con el fin de mejorar las habilidades de resolución de problemas y creando una cultura de confianza y soporte, de las que el *manager* local también puede tener acceso.

Para lograr y asegurar la formación del talento local, algunas empresas han desarrollado programas como las universidades corporativas o centros globales de entrenamiento en donde los profesionales adquieren habilidades *soft* y *hard* como parte de su formación. Otras empresas también evalúan el desempeño del expatriado con base en las opciones de formación que éste genera para el ámbito local. Estos programas de desarrollo del talento local, incluyen *coaching* por expatriados, rotaciones por otras oficinas internacionales de empresa y oportunidades para “acompañar” a gerentes medios.

En este sentido una revisión de casos confirmó que en el sector petrolero se ha desarrollado un interés importante en gestionar el conocimiento a través de las universidades corporativas y cada vez son más las empresas tanto operadoras como de servicios petroleros que optan por esta estrategia para transmitir a su personal el conocimiento fundamental para el desarrollo de su operación y como una respuesta a la necesidad de desarrollar las competencias específicas de los ejecutivos en las empresas, competencias que muchas veces las instituciones educativas tradicionales no pueden cubrir. Las universidades corporativas son por lo tanto, organizaciones cerradas para generar y transmitir los conocimientos requeridos por la empresa.

Tal vez el caso más representativo a nivel argentino sea “*Tenaris University*”, fundada en 2005 con el objeto de crear, transmitir, integrar y promover el

conocimiento en toda la compañía, en un momento de franca expansión internacional de Tenaris con plantas en 12 países y presencia en otros 30 lo que genera un gran desafío en el proceso de transferencia del conocimiento. La misión de la institución es: “construir y sustentar las ventajas competitivas de Tenaris capturando, organizando, enriqueciendo y transfiriendo las capacidades cognitivas” (Tamanini *et al.*, 2012).

Otros ejemplos de universidades corporativas son: la universidad corporativa de Gas Natutal – Fenosa, Los hoteles NH, Direct TV *Learning*, la escuela de negocios de Bridgestone, Universidad Arcor, Telecom y más recientemente la escuela de negocios de Pricewaterhouse Coopers.

Igualmente y con el fin de reducir costos, son comunes los acuerdos de formación que existen entre las universidades y las empresas que desarrollan programas adaptados a las necesidades de cada organización y el nivel jerárquico de sus asistentes. Sin embargo es en el trabajo en donde se desarrollan las competencias y se aplican los conocimientos, por eso las empresas, a pesar de sus programas de formación en universidades, no descuidan la transferencia del conocimiento y los procesos de aprendizaje que se desarrollan en el trabajo y con el soporte de mentores o *coach* para el empleado local.

Para evitar la pérdida del conocimiento logrado por el expatriado durante sus asignaciones internacionales, algunas empresas mantienen políticas de repatriación bien establecidas, en donde el mentor corporativo del expatriado debe encontrar una posición en donde se aprovechen los conocimientos. Una opción muy común, es que las empresas usen a sus expatriados estrellas, para que participen de sesiones de entrenamiento y formación de nuevos talentos en sus casa matriz o en sus universidades corporativas. De esta forma no solo se asigna un nuevo rol al ejecutivo repatriado, sino que también se aprovecha su conocimiento y se le transfiere a quienes están tomando las riendas de las unidades internacionales.

A la par con estas acciones que desarrollan las principales multinacionales, no hay que olvidar los beneficios de mover al talento local a la casa matriz, dentro de un programa de desarrollo. Como se mencionó anteriormente, esto le permitirá experimentar las situaciones operacionales reales, obtener mejores habilidades técnicas y del negocio, iniciar su propia red de contactos corporativos que podrá usar en su trabajo y conocer de cerca la cultura corporativa que maneja la multinacional.

Una buena estrategia puede incluir una combinación de los ejemplos citados. Motorota aceleró su programa de transferencia de conocimientos y desarrollo local combinando seis semanas intensivas de clase en 14 meses, aprendizaje directo en el trabajo con mentores expatriados, y un programa de rotaciones por las facilidades de la empresa en otros países. Posteriormente se utilizó un mecanismo “sombra” con un gerente medio asignado (Hsieh *et al.*, 1999).

Para el caso de equipos multiculturales, las empresas tienen alternativas que garantizan una mejor incursión del expatriado en los equipos lo que a su vez repercute en una mejor aceptación y predisposición del equipo para recibir el conocimiento transferido. Dentro de las opciones están la preparación del *staff* local y del expatriado con el fin de que conozcan el proceso de transferencia del cual harán parte y sus implicancias personales y como equipo dentro del éxito y la generación de la ventaja competitiva de la empresa. Esta preparación incluye además la adecuada selección de los integrantes del equipo, la divulgación del plan de transferencia y hasta contempla la divulgación de la hoja de vida y la trayectoria del expatriado que estará liderando este proceso de transferencia además de entrenamiento *cross-cultural* que incorpore herramientas para una adecuada comunicación y entendimiento (Toh *et al.*, 2005), aspecto no menor en el caso de adquisiciones internacionales. Adicionalmente las empresas pueden llevar a cabo sesiones de *team building* dentro de los equipos multiculturales que además pueden estar preparadas para tratar aspectos específicos en donde el equipo requiere mejorar. Como alternativa adicional, puede existir

Métricas para la Transferencia del Conocimiento

Las empresas entrevistadas otorgaron una especial atención a la forma como

pueden medir el éxito en el proceso de la transferencia del conocimiento del expatriado a las comunidades locales. Las métricas deben estar en línea con las expectativas de evaluación del expatriado. Si bien las métricas de evaluación se usan tanto en la casa matriz como en las unidades de negocios en el extranjero, no se puede medir con el mismo criterio el desempeño de un expatriado que inicia desde cero con otro que asume una posición más avanzada del negocio. En relación con la transferencia del conocimiento las métricas a usar pueden orientarse a la generación de nuevas habilidades y competencias de la gerencia local. Algunas de este tipo, identificadas durante las entrevistas son: número de trabajadores locales bajo su supervisión que son promovidos a cargos superiores o asignaciones internacionales, número de locales nuevos contratados, crecimiento en ventas o volumen o número de nuevas cuentas de unidades con *management* local, nuevos proyectos liderados por *management* local y en general aquellas que permitan monitorear la disminución de la brecha entre las habilidades y competencias de los locales, siempre en relación con el tiempo de la asignación. Una investigación de la consultora McKinsey (Eddy *et al.*, 2006) señala que tres cuartas partes de los entrevistados informaron que sus empresas miden explícitamente el progreso de desarrollo de talento local mediante el uso de métricas.

Para enfocar al expatriado en las funciones de desarrollo y entrenamiento del *management* local, las multinacionales líderes monitorean su habilidad para desarrollar el talento local en sus revisiones anuales de desempeño. La capacidad de transferencia y desarrollo de talento local suele ser parte de los objetivos de los jefes expatriados de unidades de negocio.

Algunas multinacionales tienen sistemas de recompensas para reconocer a los expatriados que desarrollan el talento local. Una forma es asignando un “bono por la realización exitosa”, que incluye variables relacionadas con el desarrollo y con los nuevos conocimientos adquiridos por el talento local o los premios por el desarrollo de competencias corporativas que requieren del involucramiento y aporte del expatriado.

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

El proceso expansivo de las economías regionales y la internacionalización de las empresas globales han abierto nuevos desafíos para las multinacionales, no solamente por el talento humano cada vez más escaso que se requiere para atender dicha expansión, sino por la necesidad de mantener su identidad y su cultura corporativa más allá de las fronteras, mientras se reconoce que ciertas particularidades de las culturas locales pueden representar una sinergia y valor agregado para realizar negocios en esos países.

En este contexto, los ejecutivos expatriados, aunque costosos y muchas veces inseguros respecto a la posibilidad de lograr sus objetivos, continúan siendo el recurso más frecuente que las multinacionales usan para moldear sus negocios internacionales mientras mantienen los valores y la cultura empresarial. Son igualmente la mejor opción para el desarrollo del *management* local que aunque valioso, carece de las habilidades corporativas y la cultura empresarial necesaria para tener éxito en los negocios y lograr su expansión.

La sustentabilidad del negocio a largo plazo está bajo la responsabilidad de los talentos locales, quienes en definitiva, asumirán el control a la salida de los expatriados. Pero esta transición debe planearse y ejecutarse en un contexto en el que se priorice una adecuada transferencia del conocimiento desde el expatriado hacia el profesional local. El éxito de este proceso depende entre otros de la cultura organizacional, de la comprensión de la cultura nacional y de aspectos personales como adaptabilidad y trabajo en equipo, entre otros.

El proceso de expatriación implica y demanda la necesidad de un cambio de marco referencial para el ejecutivo expatriado lo cual conlleva el aprendizaje de nuevos patrones de comportamiento y significados propios del contexto cultural en el que se inserta. En este sentido, el ejecutivo de hoy requiere destrezas y habilidades interpersonales que le permitan desenvolverse de manera eficiente en un contexto cultural distinto al de origen, por lo cual las habilidades sociales y específicamente la conducta asertiva - indicador más representativo del

comportamiento social eficaz en el contexto global - se vuelven centrales.

Entre los aspectos más importantes que se pueden resaltar como conclusiones del presente trabajo, están los siguientes:

1. Se requiere explorar aún más las interacciones de los ejecutivos expatriados con el talento local ya que si bien existen estudios, análisis y una amplia gama de información disponible, ésta en su mayoría se refiere a la gestión del expatriado y poco se detiene para analizar el proceso de transferencia del conocimiento que es clave para el éxito de su par local.
2. La experiencia que el expatriado logra a lo largo de sus asignaciones internacionales es fundamental en el proceso de toma de decisiones, de trabajo en equipo y para la transferencia adecuada del conocimiento. Aspectos que a su vez se ven afectados no solamente por la cultura corporativa sino además por su cultura nacional y aquella del país en donde tendrá que trabajar y de los talentos locales que trabajarán con él. Las diferencias entre las culturas nacionales y los estilos de trabajo en equipo no pueden dejarse de lado cuando se planeen negocios más allá de las fronteras de la casa matriz y cuando se busque capitalizar los beneficios de la diversidad cultural teniendo en cuenta sus potenciales contribuciones.
3. A pesar de que son un recurso valioso, existe una alta tasa de deserciones tempranas en los grupos de expatriados, siendo más bajas para trabajadores europeos que para sus pares norteamericanos. Esto afecta a la empresa que sufre altos costos de selección y mantenimiento del expatriado y consecuencias negativas sobre aspectos relacionados con el negocio (pérdida de clientes y problemas con los *shareholders*). Asimismo el expatriado que fracasa ve retraída su carrera profesional.
4. El éxito del expatriado en el proceso de transferencia del conocimiento se inicia con la adecuada selección de expatriados, quienes deben cumplir condiciones personales y profesionales claves para la estabilidad en la asignación y beneficiosas para el entorno local en que se debe dar la

transferencia.

5. Las empresas adoptan diferentes prácticas según sus necesidades, que favorecen la transferencia del conocimiento de expatriados a locales, a la vez que ayudan al desarrollo de los talentos locales y que abordan tanto al individuo como a grupos de trabajo locales. Dentro de estas prácticas, la más común es asignar un mentor o un *coach* expatriado a los talentos locales, asignar a los talentos locales para que actúen como “sombras” de gerentes medios que faciliten su formación, y la asignación corta de tareas en la casa matriz o en oficinas de la empresa en otros lugares del mundo que facilitan la formación de redes corporativas que luego el local podrá usar en su trabajo. Existe un gran potencial de que los gerentes locales que han pasado exitosamente a través de este esquema, terminen siendo futuros expatriados que repetirán el proceso. Para el caso de los equipos, las empresas pueden utilizar sesiones de *team building* orientadas a objetivos de mejora específicos, el entrenamiento y preparación del personal de los equipos en herramientas de comunicación, sensibilidad cultural y negociación de manera de facilitar la sinergia del equipo en búsqueda de la recepción de la transferencia del conocimiento definido.
6. Las universidades corporativas se están convirtiendo cada vez más en el mejor camino hacia la generación y la transferencia del conocimiento específico del negocio de cada empresa, priorizando el aprendizaje de aquellos temas particulares para el negocio. El vínculo de la universidad corporativa con la problemática del presente trabajo se establece cuando esta se presenta como un medio para que el expatriado transmita su conocimiento impartiendo directamente las clases o temas de su especialidad, actuando como educador corporativo en el proceso de transferencia del conocimiento clave.
7. El expatriado igualmente está afectado por ciertos temores que pueden impactar el buen desarrollo de su trabajo y el cumplimiento de metas. En primera medida está la estabilidad, seguridad y adaptación del núcleo familiar, que presenta la causa que motiva en mayor proporción a la

deserción del expatriado. Igualmente está la sensación de “abandono corporativo” del expatriado durante su asignación, el deterioro de sus redes y, lo que representa el mayor desafío, que es la repatriación.

8. Es importante que la corporación comprometa su soporte al expatriado y evite la sensación de abandono. La frecuente visita a la casa matriz para el desarrollo de programas de entrenamiento es una de las opciones que evita dicho problema y ayuda a mantener los vínculos y las redes. Algunas empresas nombran mentores corporativos para actuar conjuntamente con el expatriado durante su asignación internacional.
9. Los procesos de transferencia del conocimiento en las asignaciones del expatriado no son enteramente controlados por los departamentos de Recursos Humanos y, a su vez, los departamentos operacionales no ejercen una aproximación sistemática sobre este proceso, con lo cual es recomendable que las empresas formalmente asignen la gestión integral del proceso a uno de estos departamentos con el propósito de generar un sentido de propiedad y responsabilidad al logro de las asignaciones de los expatriados y al soporte del individuo.
10. La formación de talentos locales y la transferencia del conocimiento de los expatriados está siendo monitoreado cada vez más por las empresas mediante el diseño de métricas que son revisadas periódicamente dentro de las evaluaciones de desempeño y mediante las cuales se busca motivar al expatriado a materializar su responsabilidad durante la asignación.
11. La transferencia del conocimiento es uno de los cuatro conceptos de estrategia empresarial que contribuyen a la competitividad empresarial. Por ello, las corporaciones deben facilitar este proceso con escenarios estructurados y bien definidos, cuya función final sea la de permitir la captación y la transferencia del conocimiento, siendo algunos de ellos la conformación de equipos de trabajo multiculturales.

12. Las empresas del rubro energético, y en particular del sector petrolero, tienen una avanzada experiencia en la gestión del conocimiento en parte por la misma necesidad técnica que sus operaciones requieren pero también como respuesta a una necesidad de llevar un control sobre las prácticas estandarizadas de aquellas actividades que deben mantenerse uniformes en los sitios donde se ejecuten. En este sentido, actividades como la conformación de comunidades de práctica, blogs técnicos y corporativos, soportes remotos y la afiliación a agrupaciones técnicas, son ejemplos que empresas de otros sectores pueden incorporar.
13. Las alternativas con las que las empresas cuentan para transmitir el conocimiento deben contemplar tanto el conocimiento explícito como tácito. En relación con el conocimiento explícito están la conformación de grupos para el desarrollo de procedimientos estándares de operación, la disponibilidad de planos, la carga de bases de datos de conocimiento, carga de información en la intranet de la empresa y las inducciones en tareas no críticas.
14. Dentro de las alternativas relacionadas con la transferencia de conocimiento tácito, estas alternativas pueden incluir sesiones cara a cara con grupos, dentro de las que se encuentran las reuniones de discusión de mejores prácticas, el desarrollo de comunidades de práctica, sesiones de revisión de incidentes críticos y de lecciones aprendidas y ferias del conocimiento. Las sesiones con individuos pueden incluir entrenamiento cruzado, posiciones sombra (*job shadowing*), programas de *mentoring* y entrenamiento transicional.

BIBLIOGRAFÍA

- Brett J., Behfar K. y Kern M. Noviembre 2006. "Como gestionar equipos multiculturales". *Harvard Business Review*. pp. 76-83.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2006. "La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe".
- Dabos G., 2006. "Virtual Environments". Diapositivas presentadas en la clase de Managing Talent. MBA, Universidad de San Andrés.
- Dixon, N. 2000. *Common Knowledge. How Companies Thrive by Sharing What they Know*. Harvard Business School Press.
- Eddy J., Hall S., Robinson S. 2006. "How global organizations develop local talent". *The McKinsey Quarterly*. #3.
- Gore, E., y Dunlap, D. 2006. *Aprendizaje y Organización*: Editorial Granica.
- Hidalgo, B. *El Valor de los Extranjeros*. La Nación. Abril 25, 2000
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations*. McGraw Hill
- Hofstede, G. "Cultural Dimensions". Consultado 15/08/2010. <http://www.geert-hofstede.com/>
- Hsieh T., Lavoie J. y Samek R. 1999. "Are you taking your expatriate talent seriously?" *The McKinsey Quarterly*. #3.
- Hsieh T., Lavoie J., y Samek R. 1999. "Think global, hire local". *The McKinsey Quarterly*. #4
- Hsu, Yu-Shan, "Knowledge Transfer Between Expatriates and Host Country Nationals: A Social Capital Perspective" (2012). Theses and Dissertations. Paper 33. University of Wisconsin Milwaukee.
- Machles, D. Bonkemeyer, E, McMichael, J. Enero 2010. "Community of Practice – A Workplace Safety Case Study". *Revista Professional Safety*.
- Ministerio de Economía y Producción. Sección prensa. Consultas varias entre el 2007 y el 2012. <http://www.mecon.gov.ar/basehome/prensa.htm>
- Nonaka I., Toyama R. and Hirata T. 2008. "Managing Flow: A Process Theory of Knowledge-Based Firms". Palgrave Macmillan
- Paulin, D and Suneson, K. "Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – Three Blurry Terms in KM". *The Electronic Journal of Knowledge Management*. Volumen 10 Edición 1, consultado en

www.ejkm.com

- Polanyi, M. 1958. *“Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy”*.
University of Chicago Press
- Porter M., 2003. *Ser Competitivo*. Páginas 140, 148. Ediciones Deusto.
- Revista Apertura*. “Trabajo, a usted lo están buscando”. #165, Mayo 2007. pp. 26-42.
- Revista Apertura*. “La nueva Regionalización”. #166, Junio 2007. pp 62-68.
- Riusala, K. and Suutari, V. *“International Knowledge Transfers Through Expatriates”*. Thunderbird International Business Review. 2004. Volumen 46, consultado en www.interscience.wiley.com
- Robbins, S. 2004. *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición: Prentice Hall.
- Schlumberger Spouse Association <https://www.ssafara.net> Consultado 2013.
- Smith, E. 2001. *“The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace”*.
Journal of Knowledge Management. Vol 5 No 4. pp 311-321
- Steizel S. *“El Trabajo en equipos multiculturales”*. 7º Congreso Nacional de Estudios en el Trabajo. ASET. 2006.
- Tamanini, E. y Bergero, H. Junio 2012. “Las Universidades Corporativas, un nuevo modelo de capacitación”. *Revista Petrotecnia*. pp. 52-54.
- Toh S. and DeNisi A. 2005. *“A local Perspective to Expatriate Success”*. Academy of Management Executive. Vol. 19 No1.

Universidad de
San Andrés