

Llevar conocimiento nuevo a la empresa y fuera de la empresa

¿Qué ganan las multinacionales con sus enviados internacionales? El trabajo de estos empleados es valioso en sí mismo, pero el capital intelectual que crean es una contribución a largo plazo igual de valiosa. Impulsando su capital social, los enviados internacionales pueden servir de agentes y transmisores de conocimiento, fortaleciendo el capital intelectual de las distintas sedes.

15 de junio de 2009

No hay duda de que el trabajo que realizan los enviados internacionales durante el tiempo que pasan en la filial, considerándolo de forma independiente, es valioso. Sin embargo, podrían darle mucho más valor a la organización a través de su capacidad para intercambiar capital intelectual entre sus centros de origen y las filiales de las empresas multinacionales para las que trabajan.

En "[The Role of International Assignees' Social Capital in Creating Inter-Unit Intellectual Capital: A Cross-Level Model](#)", los profesores [Sebastian Reiche](#), Anne-Wil Harzing y Maria L. Kraimer describen las funciones que los enviados internacionales desempeñan como agentes y como transmisores de conocimiento, y explican la importancia de expandir el capital social a un nivel organizativo para promover este intercambio. Con este propósito, presentan un modelo cruzado o cross-level, que responde a las circunstancias que enmarcan este proceso de transformación de capital social en capital intelectual entre unidades.

Los enviados internacionales, en virtud de lo familiarizados que estén con sus centros de origen y con las filiales, pueden facilitar el intercambio de conocimiento entre unidades, por lo que son considerados «instrumentos fronterizos de información». Pero, ¿cómo se transmite

este conocimiento, y bajo qué circunstancias?

Aunque actualmente se están realizando varias investigaciones sobre el flujo de conocimiento de las multinacionales, el proceso no está nada claro. La coincidencia de diferentes culturas y contextos institucionales puede hacer que el intercambio de conocimiento sea un tanto más complejo y que la capacidad de los enviados para generar capital social sea algo crítica.

El capital social, según Nahapiet y Ghoshal, "es la suma de recursos actuales y potenciales disponibles y derivados de la red de relaciones de un individuo o de una unidad social".

Asimismo, el capital intelectual es considerado como "el alcance total de conocimiento que puede ser compartido a través de transacciones de capital social" o, en otras palabras, "a través de intercambios interpersonales". En este contexto, no puede darse el uno sin el otro. Y, en muchos casos, está en manos del enviado iniciar la difusión de conocimiento.

Dentro de la filial, el capital social de los enviados engloba formas estructurales, relacionales y cognitivas. Los empleados que han sido enviados a otras empresas del extranjero deben crear vínculos sociales con otros colegas de esas empresas filiales, deben ganarse la confianza de la filial y deben identificarse con ellos. Una vez que los enviados han desarrollado capital social en la filial, pueden iniciar el proceso de transmisión de capital intelectual entre su propia empresa o centro de origen y las filiales.

Su conocimiento es valioso por tres aspectos:

- **El volumen.** La cantidad de conocimiento.
- **La diversidad.** El ámbito de conocimiento.
- **La riqueza.** Los aspectos tácitos, complejos y contextualmente arraigados a su conocimiento. El conocimiento "tácito y complejo" necesita de individuos para revelar su significado a otros.

Los enviados internacionales pueden ser tanto agentes como transmisores de conocimiento. Como agentes, pueden vincular el capital social de su unidad de origen con el de la unidad filial y crear capital social entre unidades. Esto provee a los empleados de la compañía de origen y de la filial de unidades de acceso cruzado a fuentes de conocimiento que previamente no estaban conectadas entre sí y, por tanto, desarrollará capital intelectual entre unidades.

El poder de los enviados tanto en las unidades de origen como en las filiales se determinará

en función del grado de efectividad a la hora de crear capital social entre unidades. Asimismo, tendrán más éxito si sus misiones dan lugar a una relación de sobreinversión o de mutua inversión.

Ni que decir tiene que las relaciones entre centros son más fuertes cuando la rotación de empleados en ambos centros es baja, y cuando las multinacionales siguen una filosofía geocéntrica, en la que todos los centros de la multinacional dan forma a la estrategia general de gestión. El capital social positivo se transforma entonces en valioso capital intelectual.

Cuando actúan como transmisores de conocimiento, los enviados internacionales usarán el capital social que hayan creado en las empresas filiales para desarrollar un nuevo conocimiento que podrá ser trasladado a su propia empresa, creando así capital intelectual entre unidades.

Crear fuertes relaciones con el personal de los centros de origen a niveles estructurales y cognitivos refuerza el volumen, la diversidad y la riqueza del conocimiento que obtienen. De esa forma, su extraordinario capital intelectual conducirá también a una mayor diversidad y riqueza de capital intelectual.

Es importante señalar que el hecho de que los centros de origen mantengan una comunicación regular con sus enviados internacionales facilita la construcción de capital intelectual entre centros. Y la motivación de los enviados será mayor si son repatriados de forma satisfactoria a su centro de origen.

Estas ideas abren el camino a importantes investigaciones futuras en temas que incluyen las misiones internacionales, el capital social y los flujos de conocimiento de las multinacionales. La investigación podría incluso continuar en el área del intercambio de conocimiento entre las empresas matriz y sus empresas filiales.

Claramente, el flujo de conocimiento entre centros dentro de una misma multinacional es complejo y requiere un análisis a diferentes niveles. El simple hecho de trasladar un empleado a una empresa filial no generará capital intelectual para la empresa de origen. Para que se produzcan esos intercambios de conocimiento tienen que darse unas condiciones particulares, y los enviados internacionales deben tener los recursos y el soporte que necesitan para generar capital social y comunicarse regularmente con sus superiores de la oficina central.

Las multinacionales harán bien en analizar meticulosamente qué es lo que hace de sus enviados internacionales valiosas fuentes de conocimiento, no sólo durante su ejercicio

temporal en las empresas filiales del extranjero, sino también posteriormente, tras su regreso a sus centros de origen.

www.iese.edu/es/insight