TRANSFERENCIA INTERCULTURAL DE CONOCIMIENTO

Y EL PAPEL DEL ÁREA INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

André Coelho Vaz Henriques - Elaine Di Diego Antunes
Janaina Macke*

RESUMEN: El presente estudio analiza el proceso de transferencia de conocimiento organizacional entre subsidiarias de una misma multinacional instaladas en diferentes países. El método de investigación utilizado fue el estudio de caso. La empresa estudiada es una multinacional americana instalada en Brasil hace 33 años. Se realizaron entrevistas en profundidad con gestores de diferentes áreas en contacto frecuente con colegas en unidades en el exterior. Como resultado, se identificaron algunos puntos que dificultan la transferencia intercultural de conocimiento organizacional, incluyendo la dificultad debido a la gran cantidad de informaciones a ser administrada, una eventual "prepotencia" por parte de países desarrollados y el desconocimiento de quiénes son las personas que detentan el conocimiento que es necesario aprender.

Palabras clave: Transferencia Intercultural de Conocimiento - Recursos Humanos Internacional - Gestión del Conocimiento - Empresas Multinacionales.

ABSTRACT: *Intercultural Knowledge Transfer and the Role of International Human Resources Area*
The present study analyzes the process of transfer of organizational knowledge among subsidiaries of the same multinational company, established in different countries. The research method used was the unique case study; the company studied is an American multinational one established in Brazil for 33 years. Deep interviews were made with managers of different areas, who have regular contact with colleagues in units abroad. As a result, some negative points in the intercultural transfer of organizational knowledge were identified, including the difficulty due to the great quantity of information to be managed, an eventual "superiority" of developed countries and lack of knowledge about who are the people who possess knowledge that is necessary to learn.

Key words: Intercultural Transfer of Knowledge - International Human Resources - Knowledge Management - Multinational Companies.

---

* *André Coelho Vaz Henriques* es graduado en Formación Superior en Administración (2005) por la Universidad Federal de Rio Grande do Sul, tiene un MBA en Gestión de Recursos Humanos (2008) por la Fundación Getúlio Vargas, y una maestría en Administración (2012) también por la Universidad Federal de Rio Grande do Sul. *E-mail*: andre.henriques@gmail.com
Elaine Di Diego Antunes es graduada en Ciencias Sociales (Bachiller en 1988 y Licenciada en 1989) por la Pontificia Universidad Católica de Rio Grande do Sul, magister (1994) y doctora en Administración (2001) por la Universidad Federal de Rio Grande do Sul. También es profesora de la Universidad Federal de Rio Grande do Sul (*Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da UFRGS, Brasil*). *E-mail:* eddantunes@ea.ufrgs.br
Janaina Macke es graduada en Ingeniería (1998), magister en Ingeniería (1999) y doctora en Administración (2005) por la Universidad Federal de Rio Grande do Sul. También es profesora de la Universidad de Caxias do Sul (UCS). *E-mail*: jmacke@terra.com.br

1.- Introducción

Las empresas internacionalizadas, con sus operaciones distribuidas por todo el mundo, dirigen una fábrica de conocimiento que nunca se detiene. La gestión de los flujos de conocimiento en contextos multiculturales representa una prioridad crítica (Nissen, 2007). Administrar la dimensión cultural es un desafío para las empresas multinacionales. La gestión intercultural del conocimiento asegura un verdadero apoyo en la implantación de negocios exitosos entre fronteras internacionales, evitando problemas en la gestión de equipos multiculturales y proporcionando productos y servicios globales de alta calidad (Albescu; Paraschiv; Pugna, 2009). Es importante crear las condiciones necesarias para que el flujo de conocimiento sea permeado por la multinacional, debiendo ocurrir éste entre la matriz y las subsidiarias y entre las subsidiarias y la matriz.

En este sentido, el área de Recursos Humanos (RH) puede desempeñar un papel importante en la gestión de la transferencia del conocimiento, principalmente cuando se realiza entre unidades instaladas en diferentes países. Como parte del negocio, el departamento de RH debe auxiliar en la promoción de un ambiente apto para lidiar con las diferencias, evitando conflictos y, al mismo tiempo, compartiendo conocimiento. Entonces, el área puede apoyar la creación de la estructura necesaria para que la transferencia de conocimiento entre países sea exitosa. Ésta puede involucrar un conjunto de factores como por ejemplo capacitación adecuada para los empleados en relación con aspectos culturales, sistemas de reconocimiento de prácticas exitosas, incluso la transferencia de profesionales a otras unidades de la organización multinacional.

Así, la actuación del área internacional de Recursos Humanos -o simplemente, Recursos Humanos Internacional (RHI), nomenclatura adoptada por la literatura- puede desempeñar un papel relevante para el éxito de la transferencia de conocimiento entre las unidades en diferentes países (Brewster; Sparrow; Harris, 2005). Este tema ha tenido una ampliación considerable en la literatura, reflejo principalmente del crecimiento de las operaciones de empresas multinacionales en el exterior (Mcmahan; Bell; Virick, 1998).

En este contexto, después de dos décadas de investigaciones, todavía falta una visión sistemática de los mecanismos subyacentes y de los resultados de la transferencia de conocimiento (Wijk; Jansen; Lyles, 2008). Factores poco evidentes pueden ser determinantes en estos procesos de transferencia, como diferencias de idioma (Holden, 2001), franja etaria (Riege, 2005), género (Sackmann; Friesl, 2007), legislación y status organizacional (Riege, 2005), además de los sentimientos de los profesionales como inseguridad en el trabajo (Riege, 2005), confianza interpersonal (Barachini, 2009; Wijk; Jansen; Lyles, 2008) y sensación de trabajo extra. Este bache se torna más grande todavía en lo que se refiere a recursos tecnológicos y humanos necesarios para que este proceso ocurra.

Así, aprovechándose de la diversidad del contexto en el que se insertan y de su tamaño, la gestión del conocimiento organizacional -procedimiento en el que las organizaciones capturan conocimiento, lo transfieren y lo hacen útil- puede efectivamente

ser una fuente de ventaja competitiva en las organizaciones (Bartlett; Ghoshal, 2003; Dickmann; Muller-Camen; Kelliher, 2009; Nobel; Birkinshaw, 1998).

Sin embargo, diferencias culturales, de idioma, de legislación, entre tantas otras, pueden representar dificultades para la transferencia del conocimiento en el escenario internacional. Cuando el proceso de gestión del conocimiento no es bien conducido o simplemente no se realiza, las corporaciones multinacionales pierden la oportunidad de diferenciarse. Uno de los componentes críticos para el aumento de la calidad de las empresas multinacionales es la capacidad de sacar provecho de todas las informaciones disponibles tanto internas como externas. Éste es un desafío debido al enorme flujo de información que las compañías, cargadas de su multiculturalismo implícito (Albescu; Pugna; Paraschiv, 2009), enfrentan todos los días.

Frente a este contexto, el presente estudio busca analizar el proceso de transferencia de conocimiento organizacional entre subsidiarias de una misma multinacional instaladas en diversos países y el papel del área de Recursos Humanos Internacional.

En esta línea de investigación, ya se han desarrollado algunos trabajos, como investigaciones realizadas por Quintanilla (2002), De Long y Fahey (2000), Gonçalo (2005), Lilleoere y Hansen (2011), McDermott (1999), McDermott y O'Dell (2001), Sun y Scott (2005), Szulanski (1996). Investigaciones focalizadas en la transferencia internacional de conocimiento también fueron foco de algunos pocos trabajos, incluyendo Cunha, Yokomizo y Capellini (2009), los investigadores Ferreira, Li y Serra (2010), y el propio Inkpen (2008). Todavía hay mucho que explorar en relación con este tema, principalmente en América Latina.

2.- La gestión del conocimiento organizacional

Hay diversas perspectivas en la literatura para definir el concepto de gestión del conocimiento organizacional. Existen corrientes que tratan el tema focalizadas en procesos de innovación, incluyendo autores como Cohen y Levinthal (1990), Maldonado, Santos y Santos (2010), comúnmente abordado en áreas de producción. Hay otra vertiente de la academia que relaciona gestión del conocimiento directamente con sistemas de información, como Turban, Mclean, y Wetherbe (2004), y Slack, Chambers y Johnston (2009), ésta bastante utilizada en el área de tecnología de la información.

Otra perspectiva, más difundida y la adoptada en este trabajo, no enfoca procesos de innovación y tampoco sistemas de información, a pesar de que forman parte del proceso de gestión del conocimiento. Considera los sistemas de información sólo como recursos que posibilitan la gestión del conocimiento y la innovación, siendo solamente una parte de este proceso. De esta forma, la gestión del conocimiento implica algo más que la capacidad de innovación de la empresa y recursos de tecnología de la información. En este sentido, para Nonaka y Takeuchi (1997), el término se refiere a cómo la gestión del stock de conocimiento en una organización fluye a lo largo del tiempo. Entonces, administrar conocimiento implica un flujo continuo de conocimiento organizacional por parte de toda la empresa.

Basado en esta perspectiva, hay un relativo consenso en la literatura al definir

la gestión del conocimiento como un proceso por el cual ocurre la captura, transferencia y aplicación del conocimiento organizacional (Albescu; Pugna; Paraschiv, 2009; Argote; Ingram, 2000; Clari; Popadiuk, 2010; Cunha; Yokomizo; Capellini, 2009; Darr; Kurtzberg, 2000; Inkpen, 2008; Davenport; Prusak, 1998; Holden, 2001; Inkpen, 2008; Lim; Ahmed; Zairi, 1999; Moitra; Kumar, 2007; Nareh, 2008; Nissen, 2007; Nonaka; Takeuchi, 1997; Perrin; Rolland; Stanley, 2007; Riege, 2007; Wijk; Jansen; Lyles, 2008).

De esta manera, la gestión del conocimiento abarca: 1) individuos; 2) herramientas y tecnologías de la organización; 3) trabajos de la organización y sus interrelaciones; y 4) diversas *networks* formadas por la combinación de individuos, herramientas y trabajos (Argote; Ingram, 2000). Albescu, Pugna y Paraschiv (2009) enfatizan que la gestión del conocimiento es la interacción y la comunicación de conocimiento tácito, implícito, informal y no estructurado (experiencia humana, comprensión de la mente humana) con conocimiento explícito, estructurado y formalizado (documentos, bases de datos, etc.). Así, según estos autores, la gestión del conocimiento se desarrolla a través de una red heterogénea, con componentes técnicos y humanos, materiales y sociales.

La gestión del conocimiento se refiere, por lo tanto, a la adopción de prácticas gerenciales capaces de permitir la identificación, captura, transferencia y aplicación del conocimiento, que ocurre por medio de personas, recursos y procesos de la organización.

Moitra y Kumar (2007) señalan que las complejidades y desafíos de administrar el conocimiento se vuelven especialmente elevadas cuando esta tarea sobrepasa las fronteras geográficas. Además de las medidas cuantitativas del ambiente económico, que pueden verse en cualquier análisis de rutina disponible e integrado, la mayor dificultad es evaluar el ambiente político, jurídico, social y tecnológico, sin mencionar las diferencias culturales, la parte más escondida del ambiente extranjero en la creación de conocimiento común (Albescu; Pugna; Paraschiv, 2009).

Administrar el conocimiento representa la principal oportunidad para mejorar los patrones de calidad de las organizaciones, posibilitando obtener una economía sustancial, una mejora significativa en la utilización de todos los recursos disponibles y, consecuentemente, ganar ventaja competitiva sobre los competidores (Albescu; Pugna; Paraschiv, 2009).

El término adoptado "transferencia", y no "diseminación", para Szulanski (1996), se justifica por el hecho de que el "movimiento de conocimiento dentro de la organización es una experiencia distinta, no un proceso gradual de diseminación, y depende de las características de cada uno de los involucrados" (p. 28). De esta forma, éste es el término adoptado mayoritariamente en artículos científicos sobre el tema.

Szulanski (1996) describe en profundidad cómo se produce el proceso de transferencia de conocimiento. Según el autor, hay cuatro etapas para que ocurra: el inicio, la implementación, el *ramp-up* (incremento de desempeño en determinado proceso) y la integración. El inicio comprende todas las etapas que llevan a la decisión de transferencia. En este momento, coexisten en la organización una necesidad y una solución

potencial para ella, o sea, el conocimiento y la necesidad de ese conocimiento. El descubrimiento de esa necesidad despierta la búsqueda de soluciones, orientando la búsqueda de conocimiento. La etapa posterior, la implementación, ocurre cuando los recursos fluyen entre el receptor y la fuente. En ese momento, se da el establecimiento de lazos sociales entre las partes, y el conocimiento transferido es normalmente adaptado para ajustarse a las necesidades presentes. La tercera etapa, denominada por el autor *ramp-up*, se inicia cuando el receptor comienza a utilizar el conocimiento transferido. En ese momento, el receptor normalmente utiliza el nuevo conocimiento de forma ineficiente en un primer momento, pero su desempeño mejora gradualmente. La última etapa, la integración, ocurre cuando el receptor alcanza niveles de desempeño satisfactorios con el conocimiento transferido, que gradualmente se vuelve parte de la rutina.

Davenport y Prusak (1998) sostienen que la transferencia de conocimiento involucra dos acciones: la transmisión, enviando o presentando conocimiento a un receptor potencial, y su absorción. Así, si el conocimiento no es transmitido y absorbido, no fue transferido. Pero diversos autores del área que publicaron después de la década del noventa agregan que sólo existe transferencia del conocimiento cuando el receptor sufre su influencia (Argote; Ingram, 2000; Perrin; Rolland; Stanley, 2007; Wijk; Jansen; Lyles, 2008) o el receptor aplica ese conocimiento (Darr; Kurtzberg, 2000; Inkpen, 2008; Nareh, 2008; Riege, 2007).

Barachini (2009) afirma que solamente la información puede ser diseminada e inter-cambiada, y no el conocimiento. Sin embargo, tecnologías y *softwares*, en verdad, son apenas habilitadores para la transferencia de información. Cuando la información es transferida, es la habilidad de actuar en ella lo que la convierte en conocimiento (Lim, Ahmed, Zairi, 1999). De esta manera, cuando se habla de influencia provocada y aplicación de conocimiento por parte de un receptor (Argote; Ingram, 2000; Darr; Kurtzberg, 2000; Inkpen, 2008; Nareh, 2008; Perrin; Rolland; Stanley, 2007; Riege, 2007; Wijk; Jansen; Lyles, 2008) se asume su uso, validando el término *transferencia de conocimiento.* Así, el presente trabajo adopta esta nomenclatura, y no *transferencia de información.* De la misma forma, asume que el proceso de transferencia del conocimiento involucra su movimiento del detentor al receptor, con su aplicación subsecuente.

Cada tipo de conocimiento organizacional demanda diferentes formas de transferencia (Cunha; Yokomizo; Capellini, 2009), pudiendo ser *hard* -cuando se trata de conocimiento explícito- y *soft* -cuando es relacionado a conocimiento tácito (Davenport; Prusak, 1998). El conocimiento *hard* se refiere al apoyado por la tecnología de la información y la comunicación. Por ser más formal y sistémico, es transmitido a distancia con más facilidad, ya que no exige contacto personal entre emisor y receptor (Cunha; Yokomizo; Capellini, 2009). La transferencia del conocimiento tácito, en cambio, demanda algún tipo de interacción entre emisor y receptor en el mismo espacio y tiempo, lo que la hace más difícil en relaciones internacionales. Inkpen (2008) argumenta que cuando el conocimiento es altamente tácito, es difícil transferirlo sin el movimiento de personas. En la gestión del conocimiento internacional, además

de la transferencia de conocimiento tácito a través de la expatriación, la tecnología permite otras formas de transmisión gracias al uso de herramientas de interacción síncrona (cuando la comunicación entre emisor y receptor ocurre de forma simultánea), como audio y videoconferencias.

De esta manera, se concluye que el proceso de transferencia de conocimiento puede producirse de dos formas: 1) cuando se almacena en una base de datos, ya sea de cuño tecnológico o no, y posteriormente se da el acceso de sus receptores; y 2) cuando la transferencia se realiza por la relación individuo-individuo, ocurriendo a través de contactos personales o por el apoyo de recursos de tecnología de la información.

Siendo uno de los procesos primordiales de la gestión del conocimiento, la transferencia del conocimiento representa un fenómeno complejo que ocurre perma- nentemente en las organizaciones, ya sea administrado o no (Davenport; Prusak, 1998). Aunque muchos estudios argumenten que la transferencia de conocimiento es fundamental para la ventaja competitiva y el crecimiento de una organización, se sabe poco sobre cómo transferir conocimiento dentro y entre fronteras organizacionales (Inkpen, 2008). La literatura ofrece poca evidencia sobre el éxito de acciones que los gestores podrían considerar para atenuar las barreras a la transferencia de conocimientos dentro y entre unidades de multinacionales (Riege, 2007).

3.- Recursos Humanos Internacional

La gestión de recursos humanos acompaña los reflejos de los procesos de globalización y de internacionalización, pudiendo ejercer un papel importante también en la transferencia de conocimiento. Para Brewster, Sparrow y Harris (2005), la habilidad del área de RH en hacer que el conocimiento organizacional se vuelva accesible a gerentes de línea sin su intervención abre nuevos caminos, permitiendo a las diversas áreas de la empresa focalizar sus actividades. Según los autores, no fueron totalmente desarrolladas las posibilidades de la gestión internacional de recursos humanos, cómo el proceso que se agrega al stock de conocimiento y ayuda a explotarlo, y particularmente el stock poderoso de conocimiento intrínseco. Pero hay cambios que están sucediendo. Capturar y compartir el conocimiento explícito está haciendo presión en las *intranets* de las empresas y en la tecnología. Sin embargo RH también tiene que apoderarse del conocimiento intrínseco que está en la cabeza de las personas, que muchas veces es la llave para la ventaja competitiva.

Un conjunto de factores no siempre tangibles pero igualmente importantes generan impactos en la gestión de personas entre países (Brewster; Sparrow; Harris, 2005). Como se muestra a continuación, los factores externos ejercen influencia directa en las políticas y prácticas adoptadas por las organizaciones, especialmente en las multinacionales.

Se realizaron diversas clasificaciones sobre la internacionalización de RH de las organizaciones por parte de los estudiosos del área. Muritiba et al. (2010) distinguen la internacionalización de los recursos humanos de la empresa relacionándolos con las políticas de RH. Según estos autores, ese nivel va aumentando a medida que las empresas seleccionan, entrenan y mantienen a personas internacionalmente.

Para Quintanilla (2002), hay cuatro tipos de organización que pueden caracterizarse de acuerdo con su RHI: 1) etnocéntricas: innovadoras por introducir prácticas de RH de su país de origen en diferentes países donde opera; 2) policéntricas: se adaptan a las prácticas del personal local; 3) geocéntricas o transnacionales: más complejas, adoptan una postura innovadora; y 4) transnacionales: dirigen su molde global de manera centralizada, desarrollando principios y políticas internacionales que afectan directamente el comportamiento de las subsidiarias. Estos enfoques comparten la misma idea básica: la caracterización en función del papel y actitud de la matriz con sus subsidiarias.

Brewster, Sparrow y Harris (2005) distinguen Recursos Humanos Internacional y Recursos Humanos Global. Para los autores, RHI tradicionalmente se relaciona con administrar fuerza de trabajo internacional como expatriados y miembros de equipos interculturales, mientras que la gestión global de recursos humanos transciende la cuestión del personal, abarcando la aplicación de una serie de reglas globales para las actividades de RH. Bartlett y Ghoshal (1992) y Dickmann y Muller-Camen (2006) se refieren a la patronización para evaluar la uniformidad de las estrategias, estructuras y políticas en multinacionales, para aprehender las variaciones entre matriz y subsidiaria. Así, según los autores, la patronización puede incluir varios grados de integración, clasificando un RH como global cuando éste sea altamente patronizado, caracterizado por la alta integración de estrategias, principios e instrumentos, y RH multidoméstico, cuando es moldeado por estrategias y políticas localmente implementadas.

4.- Método de investigación

Frente al fenómeno a ser estudiado, se optó por adoptar una investigación de cuño cualitativo, señalada por Roesch (2005) como un abordaje adecuado para examinar con más profundidad procesos organizacionales y comportamientos de los individuos. Para hacer posible la investigación del problema de investigación, este trabajo se caracterizó como exploratorio y descriptivo. El método de investigación adoptado es el estudio de caso, indicado por Yin (2005) como una estrategia de investigación que trata de la lógica de planeamiento, de las técnicas de recolección de datos y de los abordajes específicos de análisis.

La investigación exploratoria tiene como objetivo hacer una búsqueda en una situación dada para permitir una mayor comprensión de la materia (Malhotra, 2004). Roesch (2005) añade que la investigación exploratoria es particularmente útil cuando el investigador tiene poca información acerca del problema investigado. El estudio de las barreras en la transferencia de conocimientos entre los países es muy específico y hay poco en de la literatura, mientras que los recursos humanos internacionales es un tema relativamente reciente.

La investigación se realizó en una empresa y se tomaron diversos factores como base de elección. Primeramente, frente al tema de investigación, se buscó una corporación multinacional que estuviera presente en diversos países. Además, la organización investigada debería realizar transferencias de conocimiento con frecuencia,

favoreciendo el estudio del fenómeno investigado. Adicionalmente, debería ser una compañía en la cual el área de Recursos Humanos tuviera una estructura razonable, permitiendo, así, analizar con claridad su actuación presente y potencial. La organización en la que se realizó la investigación es descripta a continuación.

A solicitud de la empresa investigada, el nombre de la organización en la que se realizó el trabajo tuvo que ser mantenido en secreto. Así, se atribuye el nombre ficticio *Adam Smith* para designar a la compañía. La elección de esta nomenclatura tuvo como motivación el hecho de poseer algunas semejanzas con el nombre original de la empresa, aquí no mencionadas, obviamente, para preservar su identidad.

La organización investigada fue fundada en Estados Unidos en el siglo XIX. Es una de las mayores fabricantes mundiales de equipos relacionados con el segmento agrícola, atendiendo también otros nichos de mercado. La compañía posee 55 mil empleados en todo el mundo, contando con aproximadamente 60 unidades de producción. Sus fábricas están diseminadas por 17 países diferentes, entre ellos: Estados Unidos, México, Canadá, Argentina, Brasil, Alemania, Suecia, Rusia, Sudáfrica, India, China y Nueva Zelanda. Estos países muestran los diversos continentes en los que la empresa está presente, evidenciando su internacionalización.

La facturación mundial de la empresa fue de 32 mil millones de dólares en 2011, generando un lucro operacional de 4,5 mil millones de dólares este año. En 2009 y 2010, respectivamente, su facturación quedó entre los 23 y 26 mil millones de dólares, mientras que su lucro operacional fue de 1,6 y 3,4 mil millones de dólares en los mismos años. De acuerdo con el informe anual de 2011 de la compañía, las tendencias mundiales están apoyando su buen desempeño y son promisoras sus perspectivas futuras. Este escenario incluiría la elevación de la población del planeta y la creciente prosperidad mundial, en especial de Brasil, Rusia, China e India.

En la década de los noventa pasó a tener una presencia más importante en Brasil, período en el que pasó a fabricar productos con su marca allí. También en los años noventa, la organización inauguró una nueva fábrica en la región centro-oeste del país, y en 2005 expandió su capacidad productiva con una nueva fábrica instalada en la región sur de Brasil, subsidiaria en la que se realiza esta investigación y cuyo nombre ficticio adoptado para este trabajo es *Edimburgo* (también intentando evitar la identificación de la empresa). En 2006 la compañía centralizó las operaciones de América del Sur por medio de una oficina situada en Brasil. Según datos de la empresa, entre sus estrategias en Brasil están el desempeño excepcional en sus operaciones y el trabajo en equipo alineado de alto desempeño.

La subsidiaria en la que se realizó la investigación, Edimburgo, posee un área construida de 68 mil metros cuadrados, insertos en 96 hectáreas pertenecientes a la empresa. La localización de la fábrica fue elegida en función de situarse en una región metropolitana, disponibilidad de mano de obra calificada en la ciudad, buena posibilidad de proveedores y buena posición en términos de logística. La subsidiaria posee aproximadamente 650 empleados, siendo mujeres aproximadamente 60 de éstos. Esta unidad aumentó su producción casi un 10% de 2010 a 2011.

La recolección de datos se realizó por medio de múltiples técnicas, en el período

de octubre a diciembre de 2011. Entre datos primarios, obtenidos por el propio investigador, se realizaron la observación directa del investigador y entrevistas semiestructuradas. El análisis de datos secundarios, oriundos de fuentes indirectas, se realizó por medio de documentos externos e internos a la organización investigada, incluyendo el informe anual de la empresa, informes internos y presentaciones diversas.

Para la selección de los entrevistados, se utilizó como criterio principal tener contactos frecuentes con personas o áreas de subsidiarias localizadas en el exterior, o con colegas de la matriz, cuya sede se sitúa fuera del país. También se solicitó a la empresa que los entrevistados pertenecieran a áreas diferentes, posibilitando la visión de perspectivas distintas del trabajo. Además, se pidió que participaran de la investigación por lo menos una persona del área de tecnología de la información -frecuentemente indicada por la literatura como uno de los responsables por la gestión del conocimiento en las organizaciones-, y, evidentemente, el gerente de Recursos Humanos de la subsidiaria, proporcionando informaciones amplias sobre el área.

Los profesionales participantes de la investigación poseen un ritmo acelerado de trabajo, característico de este tipo de organización. Las entrevistas eran agendadas previamente, pero eventualmente eran transferidas o canceladas en función de contratiempos. Duraban de 40 minutos a dos horas, variando de acuerdo con la disponibilidad de los profesionales y el agotamiento natural del tema.

Charmaz (2000) sugiere el uso del criterio de saturación para la definición del tamaño de la muestra, afirmando que la búsqueda de entrevistados debe finalizar en el momento en que el contenido de las respuestas comienza a repetirse. Con un razonamiento semejante, Rossi y Slongo (1998) afirman que la homogeneidad de las respuestas de las entrevistas debe determinar el número de entrevistados en esa fase. Siguiendo esos criterios, se realizaron, en total, ocho entrevistas, ocasión en que las respuestas ya eran homogéneas y estaban repitiéndose.

La mayoría de los entrevistados son supervisores (seis), uno es proyectista senior y uno es gerente. Las áreas involucradas en las entrevistas son: Tests de Productos de Laboratorio, Sistemas de la Calidad, Sistemas de Informaciones, Logística, Construcción y Utilidades, Producción, Ingeniería de Producto y Recursos Humanos. En total fueron 8 entrevistas realizadas.

Las entrevistas realizadas con los empleados fueron grabadas con el consentimiento de los entrevistados y posteriormente transcriptas. La apreciación de esos datos se realizó por medio de análisis de contenido. Esta técnica de análisis de comunicación constituye una herramienta sistematizada de descripción de contenidos de mensajes y de inferencia sobre conocimientos involucrados (Bardin, 1977; Vergara, 2006).

Durante la lectura del material se definieron las categorías de análisis, realizadas por medio de una grada mixta. De acuerdo con Vergara (2006), las categorías de análisis se definen de forma preliminar, categorías relacionadas con el objeto de estudio, pero admitiéndose la inclusión, exclusión y subdivisión de categorías durante el proceso de análisis. Siendo así, las categorías de análisis fueron definidas así: (i) falta de contacto personal; (ii) dificultades con el idioma y aspectos culturales; (iii) "prepotencia" por parte de un país desarrollado frente a un país en desarrollo; (iv) papel

de Recursos Humanos Internacional. Los resultados de estas categorías se presentan en la sección de análisis de resultados, a continuación.

5.- Análisis de los procesos de transferencia de conocimiento entre las subsidiarias de una empresa multinacional

Existe un ambiente propicio para transferencias de conocimiento en la organización investigada, de forma que este proceso forma parte del día a día y demuestra estar interiorizado por parte de los empleados. Ocurre tanto en el sentido de solicitar conocimiento de otras unidades como en el sentido de emitirlo, como lo evidencian los relatos que siguen.

> *Existe un clima organizacional favorable, un ambiente.... Ya está en la sangre esa cuestión de querer saber lo que los otros hacen [...] A veces, cosas simples: "no logro apretar un tornillo de una cañería que interfiere". "¿Cómo lo harán en India? "Ellos lo hacen desde hace mucho tiempo allá. Ya tuvieron la misma dificultad, y alguna idea tuvieron en todo este tiempo. Entonces, creo que existe un ambiente en este sentido, en el sentido de recurrir a prácticas y proporcionarlas cuando es solicitado (Entrevistado 6).*

A pesar de que existe ese ambiente cooperativo para la transferencia de conocimiento, ésta no siempre ocurre de forma espontánea, como lo prueba el final del relato anterior – *proporcionarlas cuando es solicitado*. El entrevistado 1 afirma que "Hay una cooperación, pero no es algo extremamente espontáneo... Ocurre según la necesidad". En el mismo sentido, el Entrevistado 5 afirma que "difícilmente ocurre algo así como: '¡Aquí, gente, descubrí una mina de oro!' Generalmente, la persona que está entrando en contacto por primera vez está precisando algo".

A pesar de que la transferencia del conocimiento organizacional entre países es una práctica diseminada en la organización investigada, diversos factores inhiben ese proceso. A continuación, se discuten los factores que la dificultan identificados en esta investigación.

5.-1 Falta de contacto personal

La falta de contacto personal fue señalada como uno de los mayores factores que dificultan la transferencia de conocimiento entre países. Los entrevistados subrayan las ventajas obtenidas a través del encuentro cara a cara e incluso por conocer el ambiente físico de trabajo de otras unidades. Los relatos que siguen muestran estas percepciones.

> *Cuando las personas se conocen están más abiertas a las relaciones. Paso a tener apertura para hablar con él, él sabe cómo lo hago aquí, conoció el perímetro. Yo ya he ido allá, lo conozco también. Entonces, cuando hablamos, sé lo que él tiene y él sabe qué es lo que yo tengo. (Entrevistado 1).*

De la misma forma, se enfatizó que el contacto físico directo permite conocer

a las personas y desarrollar relaciones profesionales con ellas. Corroborando esta afirmación, Schleimer y Riege (2009) indican que los lazos fuertes de *network* ejercen la mayor influencia sobre el proceso de transferencia de conocimientos entre las unidades. Esto se torna especialmente importante en el momento de encontrar a los individuos poseedores del conocimiento que se está buscando.

Aun con toda la tecnología puesta a disposición por la empresa, se señaló que este tipo de comunicación es insustituible.

> *Lo que podría es haber más reuniones cara a cara… Hasta parece ser un paso atrás con toda esta tecnología que tenemos ahí [..] Yo creo que podría ser mejor en ese punto, así, más cara a cara. Hacer las cosas más personales y menos virtuales. […] Es medio…. Dar un paso atrás en relación con los recursos de informática. […] Medio contradictorio, ¿no? ¿Distancia? No hay más distancia. Equipos de informática, celular, telefono, "n" otras cosas. Pero al contacto físico, cara a cara, nada lo sustituye. (Entrevistado 3).*

Es interesante que la declaración anterior fue hecha por un profesional de tecnología de la información. Adicionalmente a la cuestión del contacto cara a cara, se comentó que el conocimiento del ambiente físico de trabajo también puede impactar en la transferencia de conocimiento.

5.-2 Dificultades con el idioma y aspectos culturales

Como se mencionó, la empresa investigada posee su sede en Estados Unidos y subsidiarias en diversos países. Sumado a eso, el contacto entre las unidades de la empresa es permanente. Frente a los diferentes idiomas involucrados en este contexto, la lengua y sus matices, como el acento, representan una dificultad en la transferencia de conocimiento.

Como señalan Rosa y Alves (2011), después de la Segunda Guerra Mundial el inglés asumió el papel de lengua dominante, "supercentral". El idioma oficial de la empresa investigada es el inglés. Las políticas, los procedimientos y capacitaciones corporativas, entre otros diversos materiales, son hechos en inglés. Aun reuniones hechas en subsidiarias en Brasil, cuando incluyen a un empleado que no habla portugués, normalmente se realizan en inglés.

> *Todo en la Smith es en inglés. Recibes un procedimiento que viene de afuera, haces una capacitación afuera, es en inglés. Es todo en inglés. Para que tengas una idea, las reuniones del staff son todas en inglés. Aquí en Brasil. Todas. ¿Por qué? Tenemos un compañero que es americano, que es gerente de proyectos, no habla portugués […] Entonces, esas barreras del idioma… Uno tiene que estar preparado para eso (Entrevistada 8).*

Algunos empleados entrevistados demostraron ir aprendiendo el idioma gradualmente. Las situaciones profesionales acaban exigiendo el perfeccionamiento del inglés, como comentó el Entrevistado 2: "La lengua es una gran barrera. Sin ella no se sale adelante. Yo mismo, cuando entre aquí, al principio, Dios mío, mi inglés era de

terror... Pero después hice el esfuerzo para superar la dificultad".

5.-3 "Prepotencia" e identificación de la persona detentora del conocimiento

Uno de los aspectos presentados por los entrevistados que puede interferir negativamente en la transferencia de conocimiento entre países se refiere a la eventual prepotencia de un país desarrollado al beneficiarse del conocimiento de un país en desarrollo. La siguiente declaración relata esta opinión de uno de los entrevistados, cuando se le preguntó sobre factores que dificultan la transferencia de conocimiento.

> *Imaginar que ya sabes todo, que ya conoces todo y que no vas a contribuir ni adquirir nada más en ese contacto con personas de otros países. Tal vez no sea un prejuicio, sino un bloqueo en cuanto a esa búsqueda. Sería una prepotencia, porque trabajamos mucho con personas de Estados Unidos. A veces, les parece que son los dueños de la verdad, que tienen todo el conocimiento, que ellos tienen toda la tecnología y muchas veces eso no es así. Entonces, a veces, hay muchas cosas mejores, que funcionan muy bien, que son muy baratas, y las personas no saben aprovecharlas debido a esos bloqueos (Entrevistado 3).*

Es pertinente mencionar que la percepción descrita por el entrevistado no se encontró en la literatura. Otro aspecto abordado se refiere a la identificación de la persona que es detentora del conocimiento. Algunos de los empleados entrevistados mostraron que muchas veces no se sabe cuáles son las personas que poseen determinado conocimiento y la tarea de encontrarlas puede ser ardua. Se observó en las entrevistas que no existe un enfoque sistemático para identificar a las personas que poseen el conocimiento. Por lo tanto, la identificación de estas personas puede llegar a ser algo lento, puede ser imposible encontrar a las personas más adecuadas para ciertas necesidades, o eventualmente no ser posible identificarlas.

5.-4 Recursos Humanos Internacional

A pesar de que Recursos Humanos no ejerce el liderazgo en la gestión y transferencia de conocimiento entre países, esto no significa que el área no participe de ese proceso. Al contrario, RH ejerce actividades en este sentido. Entre ellas, se analizan en la presente investigación: el papel del área en la cultura organizacional, en capacitaciones, en los procesos de expatriación y en recompensas por el proceso de transferencia de conocimiento.

En la organización estudiada, los participantes de la investigación, en su totalidad, afirmaron que había un clima organizacional propicio para la transferencia de conocimiento entre países. Sin embargo, no hubo consenso en cuanto a la participación de Recursos Humanos en este ambiente. Algunos entrevistados afirmaron no percibir influencia de Recursos Humanos para ese clima favorable, como la declaración del Entrevistado 2: "Creo que RH no tiene influencia sobre el clima, creo que es natural".

En relación con las capacitaciones, éstas se mostraron importantes como facilitadores de los procesos de transferencia de conocimiento. Hay varios formatos de ca-

pacitación para este fin en la empresa investigada, incluyendo capacitaciones o conferencias de profesionales de unidades del exterior que van a Edimburgo, personas que van de la unidad investigada hacia el exterior con este fin y diversas capacitaciones vía *e-learning,* formateadas en la matriz, en Estados Unidos. Los relatos que siguen corroboran esta afirmación.

> *Las prácticas de capacitación y desarrollo favorecen la transferencia de conocimiento. Existen determinados procesos para los que la gente de afuera [del exterior] tiene una expertise mayor, entonces los invitamos para que den una capacitación aquí (Entrevistado 2).*

Entre los entrenamientos disponibles, el área de Recursos Humanos está desarrollando y perfeccionando un proyecto de nombre *Diversity Inclusion.* Tiene por objetivo preparar a los empleados para las diferencias culturales entre los diversos países, y, así, facilitar las relaciones entre las diferentes unidades del grupo.

Sin embargo, los empleados entrevistados no comentaron sobre el programa cuando fueron indagados sobre las iniciativas de Recursos Humanos, ni tampoco cuando se les preguntó sobre temas de diversidad cultural. De esta manera, puede ser pertinente la comunicación de la iniciativa a los empleados de la organización.

La práctica de expatriación es común en la empresa investigada, y dura de dos meses a tres años. La unidad Edimburgo posee algunos profesionales que están expatriados en unidades del exterior, y, principalmente, profesionales extranjeros que están pasando por un período de expatriación en la unidad brasileña.

Sin embargo, las expatriaciones en la empresa investigada ocurren en su totalidad a nivel gerencial.

> *Los "assignments" ocurren mucho en niveles más altos. [...] Ahora, si hubiera algo parecido en otros niveles, podría favorecerse hasta la cascada de esa información (Entrevistado 5).*

Finalmente, la empresa investigada no posee un sistema de recompensas relacionado directamente con la transferencia de conocimiento, sean ellas recompensas financieras o no. Algunos mecanismos indirectos, para otros fines, pueden de alguna forma estimular este proceso. Forman parte de estos mecanismos: conferencias internacionales de la empresa y los Círculos de Control de Calidad).

Se nota que la empresa reconoce el *fin*, representado por resultados alcanzados o proyectos exitosos. Éstos se revierten en reconocimientos diversos, desde la participación en una conferencia internacional hasta el "salón de la fama". De esta forma, la organización no focaliza el *medio*, el que muchas veces cuenta con el proceso de transferir conocimiento (a través de *benchmarkings*, por ejemplo) para incrementar la productividad. Esta lógica parece adecuada, ya que para alcanzar resultados deseados con el clima propicio para la transferencia de conocimiento, se desencadenan naturalmente las iniciativas de transferencia.

6.- Consideraciones finales

Se puede percibir un clima propicio para la transferencia de conocimiento organizacional en la organización investigada, siendo ésta una práctica incorporada por sus empleados. Así, este ejercicio parece formar parte de la cultura de la organización, evidenciándose por los constantes *benchmarkings*. Para que eso ocurra, se utilizan diversos recursos para permitir diferentes formas de transferir el conocimiento organizacional en la empresa investigada, como *intranet*, sistemas propios de producción, visitas, comunidades de práctica, fórums, *softwares*, aparatos de videoconferencia, entre otros. Con todos esos recursos, la empresa analizada muestra poner a disposición una buena estructura para atender a las demandas de transferencia de conocimiento organizacional entre países, aunque con algunas limitaciones.

Diversos factores que ofrecen dificultades se mostraron presentes en el proceso de transferencia de conocimiento entre países en este estudio. Las revistas científicas abordan muchos de los identificados aquí, tales como: idioma, huso horario, problemas de conexión de aparatos, restricciones de presupuesto y aspectos culturales, siendo éste largamente el foco de estudio por parte de revistas nacionales e internacionales. Sin embargo, otros aspectos no habían sido encontrados en la literatura, como la gran cantidad de informaciones a ser administrada, una eventual "prepotencia" por parte de los países desarrollados y el desconocimiento de los detentores del conocimiento en la organización.

La investigación demuestra que la facilidad de acceso a la información, paradójicamente, representa una dificultad para la gestión del conocimiento. La producción y disponibilidad de gran cantidad de informaciones generan un problema: priorizar aquéllas que justifican ser almacenadas y transferidas para posteriormente ser utilizadas. Así, con la enorme cantidad de informaciones disponibles y con la facilidad de su transferencia, proporcionada por los recursos tecnológicos de los tiempos actuales, la gestión del conocimiento se vuelve todavía más compleja.

Tampoco se encontraron revistas científicas que mencionaran "prejuicios" en relación con el país emisor o receptor de conocimiento. En el caso de este estudio, más específicamente, se identifica una eventual "prepotencia" oriunda de un país desarrollado frente a un país en desarrollo, donde receptores o emisores de conocimiento crean resistencia en transferirlo debido a la "falta de consideración", por así decirlo, en relación con otro país que participa de ese proceso. Este descubrimiento tal vez no haya sido identificado anteriormente (o, por lo menos, no está diseminado en la literatura) probablemente debido a que la mayor parte de las publicaciones del área es producida por países desarrollados, de forma que la exploración del tema con la perspectiva de los países en desarrollo todavía no es tan amplia.

Además, uno de los descubrimientos identificados como una dificultad en la transferencia de conocimiento organizacional entre países en la organización investigada se refiere al hecho de que los empleados no saben quiénes son los detentores de determinados conocimientos. A pesar de todo el conocimiento que produce la empresa investigada y de la enorme cantidad de herramientas y sistemas que ésta pone a disposición, el hecho de que los empleados muchas veces no saben quién detenta el

conocimiento produce que no se pueda vincular al receptor del conocimiento con su emisor potencial. O, aun cuando eso ocurre, se pierde tiempo de forma innecesaria, buscando afirmar la conexión entre esos dos eslabones, la cual generalmente ocurre de manera no estructurada.

Para estas tres últimas situaciones presentadas -gran cantidad de informaciones, "prepotencia" por parte de países desarrollados y el desconocimiento de los detentores del conocimiento en la organización-, hay posibilidades de actuación por parte de la empresa en el sentido de, por lo menos, amenizarlas. En este contexto, como se sugiere aquí, RH puede ejercer un papel importante, asumiendo la coordinación o aun la iniciativa de diversas acciones en el proceso de transferencia de conocimiento.

Sin embargo, tal vez, el mayor descubrimiento de esta investigación resida en el impacto de los aspectos humanos en la transferencia del conocimiento organizacional entre países. A pesar de todos los sofisticados recursos disponibles para el medio empresarial -herramientas de comunicación, sistemas de producción, *softwares*, entre tantos otros- esta investigación pone en evidencia que nada sustituye al contacto personal. La posibilidad de permanecer físicamente en un mismo lugar permite conocer a las personas, cultivar relaciones, facilitar el entendimiento del contexto en que se produce el conocimiento y generar lazos que, en consecuencia, implican un compromiso y cooperación entre las personas. Evidentemente, no siempre ese contacto es viable, en función de los diversos costos que demandan los viajes internacionales.

En suma, este estudio indica que la transferencia del conocimiento organizacional está sustancialmente afectada por las relaciones humanas, en las cuales el contacto cara a cara todavía es incomparable con el uso de los sofisticados recursos tecnológicos disponibles en los tiempos actuales. De esta manera, se puede concluir que las transferencias de conocimiento que implican un contacto cara a cara tienden a tener más éxito. Este escenario evidencia que, para transferencias de conocimientos críticos para la ventaja competitiva de la empresa, el contacto personal se puede mostrar como una mejor alternativa para las corporaciones multinacionales, pudiendo involucrar, por ejemplo, expatriaciones o visitas locales.

En lo que se refiere al papel desempeñado por Recursos Humanos en la transferencia de conocimiento organizacional entre países, al contrario de lo que la mayoría de los autores consultados en esta investigación argumenta, el RH de la empresa estudiada muestra ejercer poca influencia en la gestión y transferencia de conocimiento. Su actuación involucra acciones relacionadas con el clima organizacional, capacitaciones, expatriaciones y herramientas propias del área. Esta última actuación, sin embargo, está limitada a aspectos de Recursos Humanos, de manera que no hay participación en una estructura que atienda a las diversas áreas organizacionales. Así, en la empresa investigada, *Recursos Humanos desempeña una actuación tímida en las políticas y prácticas que involucran la gestión y la transferencia de conocimiento organizacional.* Además, en relación con la actuación en capacitaciones y expatriación, parece haber oportunidades para potenciar esas prácticas, como se sugiere en este trabajo.

En este sentido, el área de Recursos Humanos parece tener espacio para asumir

un importante papel de coordinación, aunque, evidentemente, no tome todas las respon-sabilidades de esta gestión. De la misma manera, otras áreas también podrían asumir este papel: aquéllas con mayor compromiso, como Calidad y Tecnología de Información. Pero lo *importante es que exista una coordinación integrada de las actividades relacionadas con la gestión del conocimiento, proporcionando las condiciones adecuadas para su transferencia entre países*. Así, tanto en la empresa investigada como en cualquier organización, es fundamental que la multinacional ponga a disposición la estructura necesaria para que sus empleados tengan las condiciones adecuadas para realizar la transferencia de conocimiento entre países con éxito y de la forma más eficiente posible, aunque -un poco más distante del estado del arte- ningún área coordine estas actividades.

Recibido: 10/11/13. Aceptado: 28/07/14.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albescu, F.; Pugna, I.; Paraschiv, D. "Cross-cultural knowledge management." en *Informatica Economica*, 2009, Vol. 13, nº 4.

Argote, L.; Ingram, P. "Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms." en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2000, Vol. 82, nº 1, pp. 150-169.

Barachini, F. "Cultural and social issues for knowledge sharing." en *Journal of Knowledge Management*, 2009, Vol. 13, nº 1, pp. 98-110.

Bardin, Laurence. *Análise de Conteúdo*. 1 ed. Lisboa, Edições 70, 1977.

Bartlett, Christopher; Ghoshal, Sumantra. *Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional*. São Paulo, Makron Books do Brasil, 1992.

Brewster, C.; Sparrow, P.; Harris, H. "Towards a new model of globalizing HRM." en *International Journal of Human Resources Management*, June, 2005, pp. 949-970.

Charmaz, Kathy. "Grounded theory: objectivist and constructivist methods." in: Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna, S. en *Handbook of Qualitative Research***.** Thousand Oaks, Sage, 2000.

Clari, Gladys; Popadiuk, Silvio. "A transferência do conhecimento na implantação de um sistema integrado de gestão para a área de tecnologia da informação: Um estudo de caso em uma empresa do setor energético." en *ENANPAD*, 2010, Rio de Janeiro, pp. 1-17.

Cohen, W; Levinthal, D. "Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation." en *Administrative Science Quarterly*, 1990, Vol. 35, pp. 128-152.

Cunha, Julio; Yokomiso, César; Capellini, Gustavo. A. "Gestão do conhecimento em multinacionais: o ambiente organizacional como instrumento disseminador." en *ENANPAD*, 2009, São Paulo, pp.1-15.

Darr, E.; Kurtzberg, T. "An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer." en *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 2000, Vol. 82, nº 1, pp. 28-44.

Davenport, T; Prusak, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual.* Rio de Janeiro, Elsevier, 1998.

De Long, D.; Fahey, L. "Diagnosing cultural barriers to knowledge management." en *The Academy of Management Executive,* 2000, Vol. 14 nº 4, pp. 113-27.

Dickmann, M.; Müller-Camen, M.; Kelliher, C. "Exploring standardisation and knowledge networking processes in transnational human resource management." en *Personnel Review*, 2009, Vol. 38, nº 1, pp. 5-25.

Ferreira, Manuel; Li, Dan; Serra, Fernando. "Transferência internacional de conhecimento na multinacional: quando o jogo competitivo multimercado se sobrepõe aos mecanismos internos de coordenação." en *RAE eletrônica*, 2010, São Paulo, Vol. 9, nº 1.

Gil, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

Gonçalo, Cláudio Reis. "Barreiras Cognitivas: uma perspectiva decisiva para promover estratégias de conhecimento no desempenho da atividade organizacional da atividade organizacional." en *Produto e Produção*, 2005, Vol. 8, nº 2.

Holden, N. "Knowledge management: raising the spectre of the cross-cultural dimension." en *Knowledge and Process Management*, 2001, Vol. 8, nº 3, pp. 155-163.

Inkpen, A. C. "Managing knowledge transfer in international alliances." en *Thunderbird International Business Review*, 2008, Vol. 50, nº 2, pp. 77-91.

Lilleoere, A.-M.; Hansen, E. H. "Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development." en *Journal of Knowledge Management*, 2011, Vol. 15, nº 1, pp. 53-70.
Lim, K.; Ahmed, P.; Zairi, M. "Managing for quality through knowledge management." en *Total Quality Management & Business Excellence,* 1999, Vol. 10, nº 4, pp. 615-621.
Maldonado, Mauricio; Santos, Jane; Santos, Raimundo. "Inovação e Conhecimento Organizacional: um mapeamento bibliométrico das publicações científicas até 2009." en *ENANPAD,* 2010, Rio de Janeiro, pp. 1-17.
Malhotra, Naresh K. "Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada". 4. ed. São Paulo, Bookman, 2004.
Mcdermott, R. "Overcoming culture barriers to sharing knowledge." en *Journal of Knowledge Management,* 2001, Vol. 5, nº 1, pp. 76-85.
Mcdermott, R. "Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management." en *California Management Review*, 1999, Vol. 41, nº 4.
Mcmahan, Gary C.; Bell, Myrtle P.; Virick, Meghna. "Strategic Human Resource Management: employee involvment, diversity, and international issues." en *Human Resource Management Review,* 1998, Vol. 8, nº 3, pp. 193-214.
Moitra, Deependra; Kumar, Kuldeep. "Bridging the distance: managing cross-border knowledge holders." en *Knowledge & Process Management,* 2007, Vol. 14, nº 3, pp.148-157.
Muritiba, P. M.; ; Muritiba, S.N.; Campanário, M.; Albquerque, L. "International HR Strategy in Brazilian Technology Multinationals." en *Brazilian Administration Review,* 2010, Vol. 7, nº4, pp. 325-344.
Nissen, M. E. "Knowledge management and global cultures : elucidation through an institutional knowledge-flow perspective." en *Knowledge and Process Management*, 2007, Vol. 14, nº 3, pp. 211-225.
Nobel, R.; Birkinshaw, J. "Innovation in multinational corporations: control and communication patterns in international R&D operations." en *Strategic Management Journal,* 1998, Vol. 19, nº 5, pp. 479-96.
Nonaka, I.; Takeuchi, H. *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 17 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 1997.
Perrin, A.; Rolland, N.; Stanley, T. "Achieving best practices transfer across countries." en *Journal of Knowledge Management*, 2007, Vol. 11, nº 3, pp. 156-166.
Quintanilla Alboreca, Javier. *Dirección de Recursos Humanos en empresas multinacionales: las subsidiarias al descubierto***.** Madrid, Prentice Hall, 2002.
Riege, A. "Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs." en *Journal of Knowledge Management*, 2007, Vol. 11, nº 1, pp. 48-67.
Riege, A. "Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider." en *Journal of Knowledge Management*, 2005, Vol. 9, nº 3, pp. 18-35.
Roesch, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso.* 3. ed. São Paulo, Atlas, 2005.
Rosa, Alexandre; Alves, Mario. "Pode o conhecimento em gestão e organização falar português?" en *RAE*, 2011, Vol. 51, nº 3, pp. 255-264.
Rossi, C. A., Slongo, L. A. "Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro." en *RAC*, 1998, Vol. 2, nº1.
Sackmann, S. A; Friesl, M. "Exploring cultural impacts on knowledge sharing behavior in project teams – results from a simulation study." en *Journal of Knowledge Management*, 2007, Vol. 11, nº 6, pp. 142-156.
Schleimer, S.; Riege, A. "Knowledge transfer between globally dispersed units at BMW." en *Journal of Knowledge Management*, 2009, Vol. 13, nº 1, pp. 27-41.
Slack, Nigel; Chambers, Stuart; Johnston, Robert. *Administração da Produção.* 3ª ed. São Paulo, Atlas, 2009.
Sun, P. Y-Tong; Scott, J. L. "An investigation of barriers to knowledge transfer." en *Journal of Knowledge Management,* 2005, Vol. 9, nº 2, pp. 75-90.
Szulanski, G. "Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm." en *Strategic Management Journal,* 1996, Vol. 17, pp. 27-43.
Turban, Efraim; Mclean, Ephraim; Wetherbe, James. *Tecnologia da informação para gestão.* 3ª ed. São Paulo, Bookman, 2004.
Vergara, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração.* 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2006.
Wijk, R. Van; Jansen, J. J. P.; Lyles, M. A. "Inter- and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences." en *Journal of Management Studies*, 2008, Vol. 45, nº 4, pp. 830-853.
Yin, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.