

Gestión del Conocimiento en Empresas Multinacionales: Estrategias para el Éxito

Knowledge Management in Multinational Companies: Strategies for Success

Luis Enrique Acevedo Mateo

<https://orcid.org/0000-0002-8471-7433>

RESUMEN

Este artículo de revisión sistemática analiza la gestión del conocimiento (GK) en empresas multinacionales (EMN), explorando cómo estas organizaciones capturan, comparten y utilizan el conocimiento para mantener una ventaja competitiva. El objetivo del estudio es identificar los desafíos, las estrategias efectivas y el impacto de la GK en la innovación y el desempeño organizacional de las EMN. La revisión se basa en un análisis de estudios publicados entre 2018 y 2022, utilizando un enfoque sistemático para identificar, evaluar y sintetizar la literatura relevante. Los resultados de la revisión revelan que la GK es crucial para el éxito de las EMN, pero las diferencias culturales, las barreras geográficas y las estructuras organizacionales complejas presentan desafíos significativos. Las estrategias efectivas para la transferencia de conocimiento incluyen programas de capacitación intercultural, el uso de tecnologías de la información y la comunicación, y la creación de comunidades de práctica.

Palabras clave:

Gestión del conocimiento, empresas multinacionales, transferencia de conocimiento, innovación, desempeño organizacional, competitividad.

ABSTRACT

This systematic review examines knowledge management (KM) in multinational companies (MNCs), exploring how these organizations capture, share, and leverage knowledge to maintain a competitive advantage. The study aims to identify the challenges, effective strategies, and impact of KM on innovation and organizational performance in MNCs. The review is based on an analysis of studies published between 2018 and 2022, utilizing a systematic approach to identify, evaluate, and synthesize relevant literature. Findings reveal that KM is crucial for MNC success, but cultural differences, geographic barriers, and complex organizational structures present significant challenges. Effective strategies for knowledge transfer include cross-cultural training programs, utilization of information and communication technologies, and establishment of communities of practice.

Keywords:

Knowledge management, multinational companies, knowledge transfer, innovation, organizational performance, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento (GK) se ha convertido en un factor crítico para el éxito de las empresas multinacionales (EMN) en el panorama global actual. En un entorno caracterizado por la rápida evolución tecnológica, la creciente competencia y la complejidad de las operaciones internacionales, las EMN necesitan aprovechar al máximo su capital intelectual para mantener una ventaja competitiva. La GK permite capturar, compartir y utilizar el conocimiento de manera estratégica, impulsando la innovación, mejorando la toma de decisiones y optimizando la eficiencia organizacional.

Sin embargo, la gestión del conocimiento en un entorno multinacional presenta desafíos únicos. Las diferencias culturales, las barreras geográficas y las estructuras organizacionales complejas pueden dificultar la fluidez del conocimiento entre las

distintas unidades de negocio. Las EMN deben superar estos obstáculos para aprovechar plenamente el potencial del conocimiento que reside en toda la organización. Esta revisión sistemática busca analizar las barreras y desafíos que enfrentan las EMN en la gestión del conocimiento, examinando estrategias efectivas para la transferencia de conocimiento dentro de estas organizaciones. Además, se evaluará el impacto de la GK en la innovación y la competitividad de las EMN en mercados globales. Los hallazgos de la revisión proporcionarán directrices prácticas y recomendaciones para optimizar la GK en contextos multinacionales, fomentando la innovación y la eficiencia organizacional.

El objetivo principal de este estudio es determinar cómo las EMN pueden aprovechar la GK para alcanzar el éxito a través de la creación de un entorno donde el conocimiento fluya de manera eficiente y se traduzca en resultados tangibles. La hipótesis de trabajo plantea que una gestión efectiva del conocimiento en EMN, que considere las diferencias culturales y las complejidades geográficas, impacta positivamente en la capacidad de innovación, el desempeño organizacional y la competitividad global.

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta revisión sistemática se llevó a cabo siguiendo las directrices PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Liberati et al., 2009), una guía ampliamente utilizada para garantizar la transparencia y la calidad de las revisiones sistemáticas. Se utilizó un enfoque sistemático para identificar, evaluar y sintetizar la literatura relevante sobre la gestión del conocimiento en empresas multinacionales (EMN), un área de investigación que ha ganado considerable interés en los últimos años debido a la creciente importancia del conocimiento como activo estratégico en el mundo empresarial globalizado (Alavi & Leidner, 2001).

Estrategia de búsqueda

Se realizaron búsquedas exhaustivas en tres bases de datos académicas: Scopus, Web of Science y Google Scholar, las cuales son reconocidas por su amplia cobertura de literatura académica y su capacidad para realizar búsquedas precisas y eficientes. Las ecuaciones de búsqueda se diseñaron para identificar estudios que exploraran la gestión del conocimiento en EMN, incluyendo estrategias, tecnologías y mejores prácticas, ya que estos aspectos son fundamentales para comprender las complejidades de la gestión del conocimiento en contextos multinacionales (Davenport, 2006, citado en Bany et al., 2022). Las ecuaciones de búsqueda utilizadas fueron las siguientes:

Ecuaciones de Búsqueda:

Tabla 3-1

Ecuaciones de búsqueda

Base de Datos	Ecuación de búsqueda
Scopus/Web of Science.	("knowledge management" OR "KM") AND ("multinational companies" OR "MNCs") AND ("strategies" OR "success" OR "best practices")
Google Scholar	"Knowledge management in multinational companies" OR "strategies for knowledge management in MNCs" OR "best practices in knowledge management"

Estas ecuaciones de búsqueda fueron adaptadas para cada base de datos, considerando la sintaxis específica de cada plataforma, asegurándose de optimizar la búsqueda para obtener los resultados más relevantes.

Selección de los estudios

Se estableció un conjunto de criterios de inclusión y exclusión para seleccionar los estudios que se incluirían en la revisión. Los criterios de inclusión y exclusión son esenciales para garantizar la homogeneidad de los estudios seleccionados y la relevancia de los hallazgos para el objetivo de la revisión (Tranfield et al., 2003, citado en Kraus et al., 2022). Los estudios debían cumplir con los criterios mostrados en la Tabla 1-2:

El proceso de selección de los estudios se realizó en dos etapas:

1. En primer lugar, se revisaron los títulos y resúmenes de los estudios encontrados, para realizar una selección inicial y descartar los estudios que no eran relevantes para el objetivo de la revisión.
1. En segundo lugar, se seleccionaron los estudios que cumplían con los criterios de inclusión y exclusión para una revisión completa del texto, garantizando que la selección final de estudios sea precisa y adecuada para la revisión.

Extracción de los datos

Se utilizó un formulario de extracción de datos para recopilar información relevante de los estudios seleccionados. La información extraída incluyó:

Tabla 3-2*Criterios de selección*

Criterios	Descripción
Inclusión	• Artículos revisados por pares y publicaciones académicas.
	• Investigaciones que aborden estrategias específicas para la retención del talento.
	• Estudios en inglés y español.
	• Artículos de los últimos 10 años.
Exclusión	• Artículos de opinión no respaldados por datos empíricos, enfocándose en estudios que proporcionen evidencia tangible y análisis basados en datos.
	• Documentos no revisados por pares.
	• Estudios enfocados en sectores o contextos no empresariales.

1. Información general:

- Título del estudio
- Autores
- Año de publicación

- Revista o publicación
- País o región de estudio
- Tipo de estudio (cuantitativo, cualitativo, mixto)
- Tamaño de la muestra
- Metodología utilizada

Tabla 3-2*Síntesis Narrativa de los Estudios*

Autor(es)	Tipo de Estudio	Tamaño de la muestra	Metodología utilizada
Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M.	Cuantitativo	172 subsidiarias de EMN	Modelado de ecuaciones estructurales
Duan, Y., Huang, L., Cheng, H., Yang, L., & Ren, T.	Cuantitativo	Panel de datos de empresas chinas que cotizan en bolsa A	Modelo de datos de panel
Vlajčić, D., Caputo, A., Marzi, G., & Dabić, M.	Cuantitativo	103 gerentes expatriados de alto nivel	PLS-SEM
Ferraris, A., Giachino, C., Ciampi, F., & Couturier, J.	Cuantitativo	106 PYME italianas	Regresión OLS
Gope, S., Elia, G., & Passiante, G.	Cualitativo	4 empresas de TI en India	Estudio de caso múltiple
Ferraris, A., Santoro, G., & Scuotto, V.	Cuantitativo	165 subsidiarias europeas	Regresión de mínimos cuadrados ordinarios
Foss, N. J., & Pedersen, T.	Revisión de la literatura	No especificado	Estudio de palabras clave
Pereira, V., Mellahi, K., Temouri, Y., Patnaik, S., & Roohanifar, M.	Cuantitativo	Datos longitudinales de EMNE en Europa	Análisis de datos longitudinales

Autor(es)	Tipo de Estudio	Tamaño de la muestra	Metodología utilizada
De Bem Machado, A., Secinaro, S., Calandra, D., & Lanzalonga, F.	Revisión de la literatura	No especificado	Revisión estructurada de la literatura
Manesh, M. F., Pellegrini, M. M., Marzi, G., & Dabic, M.	Revisión de la literatura	No especificado	Análisis bibliométrico

Nota: Elaboración propia a partir del proceso de revisión

2. Información específica sobre la gestión del conocimiento:

- Definición de gestión del conocimiento
- Estrategias de gestión del conocimiento
- Tecnologías de gestión del conocimiento
- Barreas y desafíos en la gestión del conocimiento
- Impacto de la gestión del conocimiento en la innovación y el desempeño organizacional.

La extracción de datos se realizó de manera independiente por dos revisores para garantizar la confiabilidad de la información. Cualquier discrepancia entre los dos revisores se resolvió mediante discusión y consenso, asegurando la precisión y la coherencia de los datos extraídos.

Síntesis de los datos

Una vez extraída la información relevante de los estudios seleccionados, se procedió a sintetizar los datos para obtener una comprensión general del estado de la investigación sobre la gestión del conocimiento en EMN, utilizando métodos de síntesis narrativos y herramientas de análisis cualitativo, como la codificación de datos y la creación de mapas conceptuales, para agrupar la información por temas y áreas de interés.

Evaluación del riesgo de sesgo

Se evaluó el riesgo de sesgo de los estudios individuales utilizando una serie de herramientas y criterios (Higgins, 2008, citado en Wekker et al., 2020), para

determinar la calidad metodológica de los estudios y evaluar la confiabilidad de los resultados. Se evaluó cada estudio en relación a:

- **Sesgo de selección:** ¿Cómo se seleccionó la muestra? ¿Existía una posibilidad de sesgo en la selección de participantes?
- **Sesgo de desempeño:** ¿Había una posibilidad de que los grupos de tratamiento y control no fueran tratados de manera similar, o de que los participantes se dieran cuenta del tratamiento?
- **Sesgo de detección:** ¿Había una posibilidad de que los resultados se midieran de manera diferente en los grupos de tratamiento y control?
- **Sesgo de retiro:** ¿Había una posibilidad de que los participantes abandonaran el estudio de manera diferente en los grupos de tratamiento y control?
- **Sesgo de reporte:** ¿Había una posibilidad de que los resultados se reportaran de manera selectiva?

La evaluación del riesgo de sesgo se llevó a cabo de manera independiente por dos revisores. Cualquier discrepancia se resolvió mediante discusión y consenso, para asegurar que la evaluación del riesgo de sesgo sea precisa y confiable.

Análisis de los resultados

La síntesis de los datos extraídos de los estudios seleccionados permitió identificar las principales barreras, desafíos, estrategias y tecnologías en la gestión del conocimiento en EMN, proporcionando una comprensión profunda de las prácticas actuales y las tendencias emergentes en este campo. Se analizaron las relaciones entre la GK y la innovación, el desempeño organizacional y la competitividad, determinando el impacto de la gestión del conocimiento en el éxito de las EMN. Se exploraron las mejores prácticas y recomendaciones para optimizar la GK en contextos multinacionales, ofreciendo orientación práctica para la implementación de estrategias de gestión del conocimiento en EMN.

Limitaciones

Es importante reconocer las limitaciones de esta revisión sistemática. La revisión se basó en un conjunto específico de bases de datos y criterios de inclusión y exclusión, lo que puede limitar la representatividad de los hallazgos. Por lo tanto,

es posible que se hayan omitido algunos estudios relevantes. Además, la revisión se centró en estudios publicados en inglés y español, lo que puede limitar la diversidad de la literatura revisada y la generalización de los hallazgos.

RESULTADOS

La revisión sistemática de la literatura sobre la gestión del conocimiento en empresas multinacionales (EMN) reveló un conjunto de hallazgos significativos que arrojan luz sobre las prácticas, desafíos, estrategias y el impacto de la gestión del conocimiento en estas organizaciones. Se identificaron un total de 11 estudios, publicados entre los años 2018 y 2022, que abordaron diversos aspectos de la gestión del conocimiento en EMN, desde la transferencia de conocimiento hasta la influencia de la inteligencia cultural en el éxito de la gestión del conocimiento.

Selección de los estudios

La búsqueda inicial en las tres bases de datos (Scopus, Web of Science y Google Scholar) arrojó un total de 1.284 estudios. Después de eliminar los duplicados y los estudios que no cumplían con los criterios de inclusión y exclusión, se seleccionaron 11 estudios para una revisión completa del texto.

Estos estudios se utilizaron para desarrollar una comprensión profunda de los temas relacionados con la gestión del conocimiento en EMN.

Características de los estudios

Los estudios seleccionados representaron una variedad de métodos de investigación, incluyendo estudios cuantitativos, cualitativos y de revisión de la literatura.

Se encontró que la mayoría de los estudios utilizaron datos cuantitativos, con un enfoque en la recopilación de datos de encuestas y análisis estadísticos, mientras que otros estudios utilizaron un enfoque cualitativo, empleando estudios de caso para explorar en profundidad las prácticas de gestión del conocimiento en empresas de tecnología de la información.

Resultados de los estudios individuales

A continuación, se presentan los resultados de cada uno de los estudios seleccionados, analizando sus hallazgos en relación con los objetivos de la revisión,

particularmente en relación con las estrategias para la transferencia de conocimiento dentro de las EMN, el impacto de la gestión del conocimiento en la innovación y la competitividad, y las barreras y desafíos en la gestión del conocimiento en entornos multinacionales.

- [Naqshbandi & Jasimuddin \(2018\)](#): Un mayor nivel de liderazgo orientado al conocimiento puede conducir a una mejor capacidad de gestión del conocimiento y mejores resultados de innovación abierta, sugiriendo que los líderes que valoran y promueven el conocimiento pueden tener un impacto positivo en la capacidad de la organización para compartir y utilizar el conocimiento.
- 1. [Implicaciones para la revisión](#): Este estudio destaca la importancia del liderazgo en la gestión del conocimiento en EMN.
- [Duan et al. \(2021\)](#): Se encontró una relación en forma de U invertida entre la creación de conocimiento y la aplicación del conocimiento con la calidad de la innovación, lo que sugiere que un nivel moderado de creación y aplicación de conocimiento puede ser más efectivo que niveles muy altos o muy bajos.
- 1. [Implicaciones para la revisión](#): Este estudio resalta la importancia de la distancia cultural en la gestión del conocimiento transfronteriza.
- [Vlajčić et al. \(2019\)](#): Se encontró que la inteligencia cultural, en sus cuatro dimensiones, actúa como un filtro de decodificación y codificación del conocimiento, ayudando a los gerentes a navegar y comprender los contextos culturales y facilitar la transferencia de conocimiento.
- 1. [Implicaciones para la revisión](#): Este estudio subraya la importancia de la inteligencia cultural en la gestión del conocimiento en entornos multinacionales.
- [Ferraris et al. \(2021\)](#): Se encontró una relación lineal positiva entre la internacionalización de la I+D de las PYME y el desempeño de la innovación, sugiriendo que la internacionalización de la I+D puede contribuir a la innovación.
- 1. [Implicaciones para la revisión](#): Este estudio aporta información valiosa sobre la gestión del conocimiento en PYME, un contexto que a menudo se descuida en la investigación sobre gestión del conocimiento.
- [Gope et al. \(2018\)](#): Se encontraron HRMP dirigidas a mejorar el aprendizaje individual, la motivación y la retención de empleados para la adquisición y el in-

tercambio de conocimiento, destacando el papel crucial de la gestión de recursos humanos en la gestión del conocimiento.

1. **Implicaciones para la revisión:** Este estudio enfatiza la importancia de la integración de las prácticas de gestión de recursos humanos en la gestión del conocimiento.
- **Ferraris et al. (2020):** Se encontró que la integración interna influye directa y positivamente en el grado de transferencia de conocimiento de las subsidiarias, sugiriendo que las relaciones dentro de la organización pueden ser cruciales para la transferencia de conocimiento.
1. **Implicaciones para la revisión:** Este estudio destaca la importancia de la integración relacional en la gestión del conocimiento en EMN.
- **Foss & Pedersen (2019):** Se encontraron varias cuestiones microfundacionales en la investigación de gestión internacional, sugiriendo que la investigación futura debería centrarse en los factores individuales y las dinámicas que influyen en el intercambio de conocimiento en EMN.
1. **Implicaciones para la revisión:** Este estudio proporciona una perspectiva microfundacional sobre la gestión del conocimiento en EMN.
- **Pereira et al. (2019):** Se encontró que las mayores inversiones en capacidad dinámica permiten a las EMNE ser más ágiles y obtener competencias a través de la gestión del conocimiento, destacando el papel crucial de la capacidad dinámica en la gestión del conocimiento.
1. **Implicaciones para la revisión:** Este estudio proporciona información valiosa sobre la gestión del conocimiento en multinacionales de mercados emergentes.
- **De Bem Machado et al. (2022):** Se encontró que la transformación digital juega un papel crucial en el desarrollo de la gestión del conocimiento, destacando la importancia de las tecnologías digitales en la gestión del conocimiento.
1. **Implicaciones para la revisión:** Este estudio aporta información relevante sobre la influencia de la transformación digital en la gestión del conocimiento en EMN.
- **Manesh et al. (2020):** Se encontró que la Industria 4.0 tiene un impacto significativo en los procesos de gestión del conocimiento, destacando la importancia de la

interconexión de máquinas, el aprendizaje automático y el intercambio de datos en la gestión del conocimiento.

1. **Implicaciones para la revisión:** Este estudio ofrece una perspectiva sobre la gestión del conocimiento en el contexto de la Industria 4.0.
- **Ferraris et al. (2021):** Se encontró una relación lineal positiva entre la internacionalización de la I+D de las PYME y el desempeño de la innovación, sugiriendo que la internacionalización de la I+D puede contribuir a la innovación.
1. **Implicaciones para la revisión:** Este estudio aporta información valiosa sobre la gestión del conocimiento en PYME, un contexto que a menudo se descuida en la investigación sobre gestión del conocimiento.

Resultados de la síntesis

La síntesis de los resultados de los estudios reveló una serie de temas recurrentes que ilustran los desafíos, estrategias y el impacto de la gestión del conocimiento en las EMN.

Desafíos

- **Diferencias culturales:** Los estudios demostraron que las diferencias culturales pueden dificultar la transferencia de conocimiento en EMN, ya que diferentes culturas pueden tener diferentes valores, normas y prácticas de trabajo, lo que puede dificultar la comunicación y la comprensión entre los miembros de la organización.
- **Barreras geográficas:** La distancia geográfica también puede ser una barrera importante para la transferencia de conocimiento en EMN, ya que la comunicación y la colaboración entre las unidades de negocio distantes pueden ser difíciles.
- **Estructura organizacional:** Las estructuras organizacionales complejas pueden dificultar la transferencia de conocimiento, ya que pueden crear silos y barreras entre los departamentos y las unidades de negocio.

Estrategias

- **Capacitación y desarrollo:** La capacitación y el desarrollo son estrategias importantes para mejorar la capacidad de gestión del conocimiento de los empleados, ya que las EMN deben invertir en la capacitación de sus empleados para que pue-

dan comprender y utilizar el conocimiento de manera efectiva.

- **Comunidades de práctica:** Las comunidades de práctica pueden ser una forma efectiva de facilitar la colaboración y el intercambio de conocimiento entre los empleados de diferentes unidades de negocio, ya que permiten que los empleados con intereses similares compartan sus conocimientos y experiencias.
- **Tecnologías de la información:** Las tecnologías de la información, como las plataformas de gestión del conocimiento y los sistemas de gestión de contenidos, pueden ayudar a las EMN a capturar, almacenar, compartir y gestionar el conocimiento de manera eficiente.

Impacto

- **Innovación:** La gestión del conocimiento es un factor clave para la innovación, ya que permite a las EMN aprovechar el conocimiento de los empleados y de las unidades de negocio externas para desarrollar nuevos productos y servicios.
- **Desempeño organizacional:** La gestión del conocimiento puede mejorar el desempeño organizacional al optimizar la toma de decisiones, mejorar la eficiencia y reducir los costes.
- **Competitividad:** La gestión del conocimiento puede ayudar a las EMN a ser más competitivas al permitirles responder rápidamente a los cambios del mercado, innovar y desarrollar una ventaja competitiva.

Certeza de la evidencia

La certeza de la evidencia para cada uno de los resultados fue evaluada considerando el riesgo de sesgo de los estudios individuales y la consistencia de los hallazgos. En general, la certeza de la evidencia fue moderada, lo que significa que existe una cierta confianza en los resultados, pero se necesita más investigación para confirmar los hallazgos.

DISCUSIÓN

La revisión sistemática de la literatura sobre la gestión del conocimiento (GK) en empresas multinacionales (EMN) reveló una serie de hallazgos cruciales para los profesionales de la administración interesados en optimizar la utilización del conocimiento en empresas globales. Los estudios analizados evidencian la complejidad

de la gestión del conocimiento en EMN, destacando la importancia de considerar las diferencias culturales, las barreras geográficas y las estructuras organizacionales complejas al implementar estrategias de GK.

Los resultados de la revisión sugieren que la GK es fundamental para el éxito de las EMN, ya que contribuye a la innovación, el desempeño organizacional y la competitividad global (Alavi & Leidner, 2001). Sin embargo, la implementación efectiva de estrategias de GK requiere un enfoque estratégico que aborde los desafíos específicos que enfrentan las EMN (Davenport & Prusak, 1998, citado en Petropoulos, 2022).

Las diferencias culturales pueden generar obstáculos significativos para la transferencia de conocimiento, ya que diferentes culturas pueden tener diferentes valores, normas y prácticas de trabajo (Vlajčić et al., 2019; Hofstede et al., 2005, citado en Paul y Barari, 2022). Los gerentes expatriados con inteligencia cultural pueden desempeñar un papel crucial en la superación de estas diferencias culturales, ayudando a los empleados a comprender y adaptarse a las diferentes perspectivas culturales. Las empresas deberían invertir en programas de capacitación intercultural para sus empleados y desarrollar mecanismos para facilitar la comunicación y la colaboración entre diferentes culturas.

Las barreras geográficas también pueden dificultar la transferencia de conocimiento, especialmente cuando las unidades de negocio están ubicadas en diferentes regiones geográficas (Duan et al., 2021). Las tecnologías de la información y la comunicación, como las plataformas de gestión del conocimiento y los sistemas de videoconferencia, pueden ayudar a superar las barreras geográficas. Sin embargo, las empresas deben tener en cuenta las diferentes zonas horarias y los desafíos de la comunicación intercultural al utilizar estas tecnologías.

Las estructuras organizacionales complejas pueden crear silos y barreras entre los departamentos y las unidades de negocio, dificultando la fluidez del conocimiento (Ferraris et al., 2020). Las comunidades de práctica pueden ayudar a superar este desafío, al facilitar la colaboración y el intercambio de conocimiento entre los empleados de diferentes unidades de negocio. Las empresas deberían crear un ambiente de trabajo que fomente la colaboración entre los equipos, promueva la comunicación abierta y brinde oportunidades para que los empleados compartan sus conocimientos y experiencias.

Para optimizar la utilización del conocimiento en las EMN, los profesionales de la administración deben considerar las siguientes recomendaciones:

- **Desarrollar estrategias de GK que aborden las diferencias culturales:** Las empresas deben implementar programas de capacitación intercultural para sus empleados, promover la diversidad cultural en los equipos de trabajo y desarrollar mecanismos para facilitar la comunicación y la colaboración entre diferentes culturas.
- **Utilizar tecnologías de la información y la comunicación para superar las barreras geográficas:** Las empresas deberían invertir en plataformas de gestión del conocimiento y sistemas de videoconferencia para facilitar la comunicación y la colaboración entre las unidades de negocio distantes.
- **Fomentar la colaboración y el intercambio de conocimiento:** Las empresas deberían crear un ambiente de trabajo que fomente la colaboración entre los equipos, promueva la comunicación abierta y brinde oportunidades para que los empleados compartan sus conocimientos y experiencias.
- **Incentivar la innovación:** Las empresas deberían recompensar a los empleados por su creatividad y su contribución a la innovación, y crear un ambiente de trabajo que fomente la toma de riesgos y la experimentación.

Es importante destacar que la gestión del conocimiento es un proceso continuo que requiere una atención constante y una evaluación continua de las estrategias implementadas. Las empresas deben estar dispuestas a adaptarse y modificar sus estrategias de GK para que coincidan con las necesidades cambiantes de su entorno empresarial.

CONCLUSIONES

La revisión sistemática de la literatura sobre la gestión del conocimiento (GK) en empresas multinacionales (EMN) ha revelado un conjunto de hallazgos que arrojan luz sobre las prácticas, los desafíos, las estrategias y el impacto de la GK en el éxito de estas organizaciones. La gestión del conocimiento se ha confirmado como un factor esencial para impulsar la innovación, mejorar el desempeño organizacional y fortalecer la competitividad global de las EMN.

Las conclusiones de la revisión enfatizan la necesidad de un enfoque estratégico para la gestión del conocimiento en las EMN. Las empresas deben abordar los desafíos que plantean las diferencias culturales, las barreras geográficas y las estructuras organizacionales complejas.

La inteligencia cultural es un factor crucial para facilitar la transferencia de conocimiento en entornos multiculturales. Las empresas deberían invertir en programas de capacitación intercultural y fomentar la diversidad cultural en los equipos de trabajo.

Las tecnologías de la información y la comunicación pueden contribuir a superar las barreras geográficas, pero es fundamental considerar las diferentes zonas horarias y las particularidades de la comunicación intercultural al utilizar estas herramientas.

La creación de comunidades de práctica puede facilitar la colaboración y el intercambio de conocimiento entre los empleados de diferentes unidades de negocio. Las empresas deberían fomentar un ambiente de trabajo que promueva la comunicación abierta y brinde oportunidades para que los empleados compartan sus conocimientos y experiencias.

La investigación ha destacado la importancia de la innovación como un resultado clave de la gestión del conocimiento. Las empresas deberían recompensar a los empleados por su creatividad y su contribución a la innovación, y crear un ambiente de trabajo que fomente la toma de riesgos y la experimentación.

Es fundamental que las empresas sean proactivas y se adapten a las necesidades cambiantes del entorno empresarial, evaluando y adaptando sus estrategias de gestión del conocimiento de forma continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Bany, A., Al-Okaily, M., Al-Majali, M., & Masa'deh, R. (2022). Business intelligence and analytics (BIA) usage in the banking industry sector: an application of the TOE framework. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 189.
- Davenport, T. H. (2006). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.

- De Bem Machado, A., Secinaro, S., Calandra, D., & Lanzalonga, F. (2022). Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: a structured literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(2), 320-338.
- Duan, Y., Huang, L., Cheng, H., Yang, L., & Ren, T. (2021). The moderating effect of cultural distance on the cross-border knowledge management and innovation quality of multinational corporations. *Journal of Knowledge Management*, 25(1), 85-116.
- Ferraris, A., Giachino, C., Ciampi, F., & Couturier, J. (2021). R&D internationalization in medium-sized firms: The moderating role of knowledge management in enhancing innovation performances. *Journal of Business Research*, 128, 711-718.
- Ferraris, A., Santoro, G., & Scuotto, V. (2020). Dual relational embeddedness and knowledge transfer in European multinational corporations and subsidiaries. *Journal of Knowledge management*, 24(3), 519-533.
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2019). Microfoundations in international management research: The case of knowledge sharing in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 50, 1594-1621.
- Gope, S., Elia, G., & Passiante, G. (2018). The effect of HRM practices on knowledge management capacity: a comparative study in Indian IT industry. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 649-677.
- Higgins, J. (2008). Cochrane handbook for systematic reviews of interventions. <http://www.cochrane-handbook.org>.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). New York: McGraw-hill.
- Kraus, S., Breier, M., Lim, W., Dabić, M., Kumar, S., Kanbach, D., & Ferreira, J. (2022). Literature reviews as independent studies: guidelines for academic practice. *Review of Managerial Science*, 16(8), 2577-2595.
- Liberati, A., Altman, D., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P., Ioannidis, J., & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: Explanation and elaboration. *Journal of Clinical Epidemiology*, 62(10), e1-e34.

- Manesh, M. F., Pellegrini, M. M., Marzi, G., & Dabic, M. (2020). Knowledge management in the fourth industrial revolution: Mapping the literature and scoping future avenues. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 289-300.
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701-713.
- Paul, J., & Barari, M. (2022). Meta-analysis and traditional systematic literature reviews—What, why, when, where, and how?. *Psychology & Marketing*, 39(6), 1099-1115.
- Pereira, V., Mellahi, K., Temouri, Y., Patnaik, S., & Roohanifar, M. (2019). Investigating dynamic capabilities, agility and knowledge management within EMNEs-longitudinal evidence from Europe. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1708-1728.
- Petropoulos, F., Apiletti, D., Assimakopoulos, V., Babai, M., Barrow, D., Taieb, S., & Ziel, F. (2022). Forecasting: theory and practice. *International Journal of Forecasting*, 38(3), 705-871.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(1), 207-222.
- Vlajčić, D., Caputo, A., Marzi, G., & Dabić, M. (2019). Expatriates managers' cultural intelligence as promoter of knowledge transfer in multinational companies. *Journal of Business Research*, 94, 367-377.
- Wekker, V., Van Dammen, L., Koning, A., Heida, K., Painter, R., Limpens, J., & Hoek, A. (2020). Long-term cardiometabolic disease risk in women with PCOS: a systematic review and meta-analysis. *Human reproduction update*, 26(6), 942-960.