

# La gestión del conocimiento en las universidades de la región Caribe: Una aproximación a sus prácticas

*Knowledge Management in Universities of the Caribbean Region: An Approach to its Practices*

Carlos A. Rodríguez-Arias<sup>1</sup>  
Jorge Luis Del Río-Cortina<sup>2</sup>  
Juan Carlos Robledo-Fernández<sup>3</sup>  
Alba L. Corredor-Gómez<sup>4</sup>

## Resumen

La gestión de conocimiento es un factor clave de supervivencia para las organizaciones en esta era del conocimiento, donde las instituciones se conciben desde y para el conocimiento; dejar de lado esto significa perecer en un mercado con cambios constantes y de difícil adaptación. Es así que esta investigación pretende abordar el estado de la gestión del conocimiento en las universidades de la región Caribe, mediante un análisis de escalas, aplicado a tres universidades de la zona. Los resultados evidencian que las universidades se encuentran con dificultades en las prácticas de gestión de conocimiento, principalmente en aquellos individuos que tienen mayor tiempo de vinculación a estas.

## Palabras clave

Gestión del conocimiento; prácticas de la gestión del conocimiento; universidades.

## Abstract

Knowledge management is a key survival factor for organizations in this era of knowledge, since institutions are conceived from and for knowledge; leaving this aside means perishing in a market with constant changes to which it is difficult to adapt. Thus, this research aims to address the state of knowledge management in the universities of the Caribbean region through a scale analysis, applied to three universities there. The results show that universities encounter difficulties in knowledge management practices, mainly in those individuals who have been part of the institutions for the longest time.

## Keywords

Knowledge management; practices for knowledge management; universities.

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018  
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018  
Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



1 Economista (Universidad de Cartagena), magíster en Ciencias de la Administración y las Organizaciones (Universidad Tecnológica de Bolívar). Investigador en Escuela de Formación de Infantería de Marina y Centro de Investigación en Ciencias y Recursos GeoAgroAmbientales CENIGAA. Correo electrónico: carlos.rodriguez@cenigaa.org

2 Estudiante del programa doctoral de Administración de la Universidad del Norte, magíster en Administración (MBA) con énfasis en Estrategia y Política de Empresas realizada en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (UNAB), administrador de empresas de la Universidad de Cartagena. Investigador asociado de acuerdo con la convocatoria 781 del año 2017, Colciencias. Docente asociado de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia. Correo electrónico: jdelrio@utb.edu.co

3 Doctor en Administración (Universidad EAFIT). Investigador, Corporación Universitaria Americana. Investigador asociado en Colciencias. Correo electrónico: jrobledo1962@gmail.com

4 Magíster en Administración Educativa (Universidad de los Andes), rectora Corporación Universitaria Americana. Correo electrónico: acorredor@coruniamericana.edu.co

## Introducción

Los estudios sobre la gestión de conocimiento han emergido como una disciplina estrechamente relacionada al campo de la estrategia y la administración. Desde la surgimiento de la teoría de los recursos y capacidades propuesta por Penrose (1959) en la cual se considera que las ventajas competitivas para una organización se presentan de manera endógena (i.e. al interior de la organización) a través de los recursos únicos y heterogéneos, los cuales se configuran de acuerdo a la estrategia de la organización y ajustan constantemente dada la incertidumbre de los mercados y la competencia (Cardona, 2013). Otros autores (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Conner, 1991; Peteraf, 1993) han extendido la teoría hasta ser aceptado de manera generalizada por la academia. En estas nuevas versiones, la teoría ha progresado en considerar no solamente los recursos de una organización, sino también sus capacidades, teniendo en cuenta que, los recursos aluden a los activos (tangibles e intangibles) que una organización posee, controla y tiene acceso y las capacidades refiere a la habilidad de realizar un conjunto coordinado de tareas utilizando sus recursos para un determinado propósito (Helfat & Peteraf, 2003).

En esta forma de ver la organización, surgió la visión de la empresa como una basada en el conocimiento (Demarest, 1997; A. H. Gold, Malhotra, & Segars, 2001; Grant & Baden-Fuller, 1995; I Nonaka, 2000; Ikujiro Nonaka, 1991; Ikujiro Nonaka & Konno, 1998; Prusak, 2001; Ruggles, 1998; Spender, 1996; Tsoukas & Vladimirou, 2001; Wiig, 1997). Una empresa basada en el conocimiento, se visualiza como una colección coordinada de capacidades, un tanto ligadas a su propia historia y limitadas en su efectividad por sus habilidades (Robledo, Del Río, Martínez, & Ruiz, 2015). El componente principal de estas es el conocimiento, especialmente el conocimiento que es en su mayoría tácito y explícito para la empresa. En este sentido, Nonaka (1991) menciona que el

conocimiento de una organización es creado a partir del flujo de información que se origina entre sus empleados, principalmente haciendo énfasis que el conocimiento está ligado a la acción humana.

Desde esta óptica, en las organizaciones y más aún en las universidades, con el advenimiento de la era digital, muchas han tendido por utilizar sistemas de gestión de conocimiento que permitan captar, almacenar y usar el conocimiento tácito y convertirlo en explícito. Así, muchos estudios han identificado como son los procesos de gestión de conocimiento en las universidades (Arntzen, Worasinchai, & Ribière, 2009; Blackman & Kennedy, 2009; Fullwood, Rowley, & Delbridge, 2013; Geng, Townley, Huang, & Zhang, 2005; Howell & Annansingh, 2013; Ratcliffe-Martin, Coakes, & Sugden, 2001), encontrando en muchos casos que, a pesar de presentar facilitadores para la gestión del conocimiento al interior de las universidades, las prácticas de gestión de los individuos son en un bajo porcentaje (Robledo-Fernández, Donado-Beltrán, Lozano-Borrero, & Batista-Ochoa, 2017).

Así las cosas, esta investigación tiene como objetivo determinar el estado de la gestión del conocimiento en las universidades de la región Caribe, tomando como referencia tres universidades ubicadas en tres departamentos diferentes. A su vez, este estudio pretende hallar elementos diferenciadores entre los individuos y las prácticas para gestionar el conocimiento de las universidades objetos de estudio.

## Gestión del conocimiento: una revisión

La gestión de conocimiento como disciplina académica, emerge desde la década de los 90. No obstante, en la práctica siempre ha existido; Los propietarios de empresas familiares han transferido su sabiduría a sus hijos, los maestros han enseñado minuciosamente sus oficios a sus aprendices y los empleados han intercambiado ideas y conocimiento en las organizaciones (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999).

A medida que la mirada se centraba en el conocimiento organizacional como recurso indispensable para la generación de innovaciones y mejora del desempeño, muchos estudios empezaron a profundizar sobre la disciplina de la gestión de conocimiento, esto además, impulsado por el auge de los sistemas de información que permitió codificar, almacenar y compartir ciertos tipos de conocimiento de forma más fácil y económica (Hansen et al., 1999).

En la literatura académica, el autor fundacional y de mayor relevancia en la disciplina de gestión del conocimiento es Nonaka (1991) que, a través del artículo titulado “*The knowledge-Creating Company*”, se convirtió en un referente para la comunidad científica; este, mencionan que las empresas exitosas son aquellas que constantemente crean nuevos conocimientos, los diseminan ampliamente por toda la organización y los incorporan rápidamente en la generación de nuevos productos y servicios. Estas actividades definen a la empresa creadora de conocimiento cuyo único propósito es la innovación continua.

Para Nonaka (1991), el nuevo conocimiento siempre empieza con el individuo. No obstante, a través de diversos mecanismos este conocimiento puede quedar grabado para ser consultado no solo por el mismo individuo, sino por toda la organización. La transformación del conocimiento individual hacia un conocimiento organizacional se convierte en un insumo valioso para toda la organización. En esta práctica, Nonaka (1991) identifica que existen dos tipos de conocimiento presentes en la organización: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. En relación al conocimiento tácito, este es altamente personal, es difícil de formalizar y existe dificultad en comunicarlos a otros. El conocimiento tácito también está profundamente asociado en la acción y el compromiso del individuo con un contexto específico. Este consiste en parte en habilidades técnicas (i.e. que son habilidades informales difíciles de precisar y que lo encierra el concepto del know-how).

A su vez, el conocimiento tácito tiene otra parte cognitiva que consiste en modelos mentales, creencias y perspectivas tan arraigadas que se dan por sentada y por lo tanto es difícil articularlas de manera fácil. En resumen, estos modelos implícitos moldean la percepción del mundo que rodea a los individuos (Nonaka, 1991; Spender, 1996). Por su parte, el conocimiento explícito es una forma sistemática y formal de conocimiento. Puede ser fácilmente comunicado y compartido con la organización a través de los sistemas de información, por ejemplo.

### *Prácticas de la gestión del conocimiento*

En la literatura, han existido diversas maneras de categorizar la gestión de conocimiento en la organización a través de prácticas: Nonaka (1991) menciona que la gestión de conocimiento involucra la creación de conocimiento, la incorporación y diseminación de este. A su vez, Demarest (1997) propuso cuatro procesos para la gestión de conocimiento: construcción de conocimiento, personificación, diseminación y uso. Así mismo, Alavi & Leidner (2001) mencionan las dimensiones de: creación de conocimiento, almacenamiento y recuperación de conocimiento, transferencia de conocimiento y aplicación de conocimiento. En este sentido, Gold & Malhotra (2001) en la concepción de dos factores que encierran la gestión de conocimiento: Capacidades en la infraestructura para el conocimiento. Esta dimensión se encuentra representada por tres variables; Tecnología, estructura y cultura. Por otro lado, las capacidades en los procesos de conocimiento lo constituyen: la adquisición, conversión, aplicación y protección del conocimiento.

Finalmente, Kianto et al. (2016) propone que la gestión del conocimiento puede concebirse en cinco prácticas: *adquisición de conocimiento*, refiere a prácticas organizacionales dirigidas a recolectar información de fuentes externas a la organización; *compartir conocimiento*, este es la clave para administrar el conocimiento tácito, es así que las organizaciones

deberían también alentar la comunicación frecuente cara a cara a sus individuos, la creación de experiencias de aprendizaje compartidas, así como construir una cultura de intercambio de conocimiento; *creación de conocimiento*, alude a la capacidad de la organización para desarrollar ideas y soluciones nuevas y útiles con respecto a diversos aspectos de las actividades de la organización, desde productos y procesos tecnológicos hasta prácticas gerenciales; *codificación de conocimiento* la codificación del conocimiento permite el reúso e integración del conocimiento. Este consiste la codificación del conocimiento tácito en forma explícita, para almacenar documentos y proveer una actualización del conocimiento a otros miembros de la organización; finalmente, la *retención de conocimiento* refiere a actividades relacionadas a la gestión del cambio de personal y a la pérdida asociada de conocimiento experto como recurso estratégico clave.

## Metodología

El estudio se llevo a cabo en tres universidades de la región caribe colombiana ubicadas en tres departamentos diferentes. El objeto de estudio refería a los empleados administrativos de las universidades en mención. En total fueron enviadas a través de correo electrónico, 330 encuestas de las cuales, se recibieron 84 respuestas, es decir el 25,45% del total de encuestas.

Teniendo en cuenta la escala propuesta por Kianto et al. (2016), esta permite identificar las practicas de la gestión de conocimiento, que, como afirma Nonaka (1991) se constituye en practicas del individuo con otros individuos y la organización, a su vez relacionarlas con variables sociodemográficas para encontrar particularidades en los resultados.

Así las cosas, el instrumento de medición, se dividió en dos partes, una primera parte lo conformaban preguntas descriptivas referidas a variables sociodemográficas: la primera sección del cuestionario consistía en cinco pregun-

tas descriptivas (Género, tiempo en la empresa, años de experiencia y nivel de formación). Por otro lado, la segunda parte del instrumento consistía en preguntas referidas a gestión del conocimiento basadas en las escalas propuestas por Kianto et al. (2016), estas ultimas fueron medidas a través de una escala tipo Likert con valoraciones entre 1 a 5 (donde 1 = totalmente desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo)

Del total de encuestados, el 58,54% corresponden al género femenino, mientras que el 41,46% al género masculino. De otra parte, respecto al tiempo en la empresa, la distribución de los encuestados se concentra principalmente entre 1 a 3 años en un 47,56%, entre 4 a 6 años 26,83%, entre 7 a 9 años 13,41%, más de 12 años 7,32% y entre 10 a 12 años un 4,88%. A su vez, con relación a los años de experiencia, los encuestados se encuentran mayormente entre 1 a 5 años con un 32,93%, 25,61% tienen más de 15 años de experiencia, finalmente con un 20,73% se encuentra los empleados que tienen entre 6 a 10 años y 11 a 15 años de experiencia simultáneamente. Finalmente, desde el nivel de formación de los encuestados obtuvimos que el 50% tienen grado de posgrado, el 23,17% son profesionales, el 17,07% son tecnólogos y finalmente el 9,76% son técnicos

## Validación del instrumento

Para la validación de instrumento se tuvo en cuenta el test de fiabilidad y consistencia interna Alfa de Cronbach, este plantea unas condiciones para la validación del instrumento, resumidas a continuación: si el estadístico Alfa de Cronbach es menor ( $<$ ) a 0,69 no existe una buena consistencia interna de los ítems (i.e. las preguntas de la encuesta) por lo tanto estás no miden lo que se requiere medir. Por otro lado, si el Alfa de Cronbach se encuentra entre los intervalos 0,7-0,9 se considera aceptable y el instrumento presenta una buena consistencia interna (Campo-Arias & Oviedo, 2008). Los resultados de la validación del instrumento, se presentan en la **Tabla 1**:

Tabla 1. Resultados del Alpha de Cronbach

Escalas de medición	Alpha de Cronbach
Adquisición de conocimiento	0,798
Compartir conocimiento	0,885
Creación de conocimiento	0,863
Codificación de conocimiento	0,887
Retención del conocimiento	0,924

Fuente: elaboración propia

Los resultados indican una buena consistencia interna de las escalas de medición sobre gestión de conocimiento, por lo cual se procede a analizar los resultados obtenidos.

## Resultados y discusión

La **Tabla 2** muestra las valoraciones que obtuvieron las escalas constructos analizados en esta investigación. La escala de mayor valor corresponde a la de Compartir conocimiento, (Media= 4,05; Desviación estándar= 0,86) La escala de menor valor corresponde a la retención del conocimiento (Media = 3,33; Desviación estándar= 1,08), sin embargo, estos valores no son negativos puesto, con lo que se puede afirmar la existencia práctica de retención del conocimiento que deben fortalecer las universidades.

Tabla 2. Resultado de las escalas de gestión del conocimiento en los empleados administrativos de las universidades

Escalas	Media	Desviación Estándar
Compartir conocimiento	4,05	0,86
Codificación de conocimiento	3,84	0,98
Creación de conocimiento	3,60	1,07

Escalas	Media	Desviación Estándar
Adquisición de conocimiento	3,59	1,08
Retención del conocimiento	3,33	1,08

Fuente: elaboración propia

A partir de la **Tabla 3**, se infiere que los menores valores pertenecen a la escala de retención de conocimiento (1. Cuando un empleado con experiencia se va, ellos son alentados a transferir y distribuir su conocimiento a otros empleados de la universidad, Media = 3,16, Desviación estándar = 1,14; 2. Las tutorías y entrenamientos son usados para familiarizar nuevos empleados a sus tareas, Media = 3,25, Desviación estándar = 1,04) y la escala de creación de conocimiento (1. Información acerca del estado, resultados y problemas de diferentes proyectos están fácilmente, Media = 3,27, desviación estándar = 0,96; 2. Los empleados están alentados a buscar información activamente fuera de la universidad, Media = 3,27, desviación estándar = 1,02).

La **Tabla 4** se evidencia las diferencias entre los resultados de la variable género con las escalas de gestión de conocimiento. Se resaltan las diferencias, aunque mínimas, de la escala de compartir conocimiento entre el género femenino (Media = 4,18; desviación estándar = 0,80) y masculino (Media = 3,87; desviación estándar = 0,92), en la cual, el género femenino tiene una mayor aceptación. A sí mismo, se presentan diferencias entre la creación de conocimiento para el género femenino (Media = 3,77; desviación estándar = 1,02) y masculino (Media = 3,35; desviación estándar = 0,97) en esta escala, el género femenino tuvo mayor valor que el género masculino. En conclusión, de las cinco escalas utilizadas en este estudio, el género femenino tiene mayores valores en cuatro de las cinco escalas de medición de gestión del conocimiento.

**Tabla 3.** Resultado de los Ítems de las escalas de la gestión del conocimiento en los empleados administrativos de las universidades

Ítems	Media	Desviación Estándar
<b>Adquisición de conocimiento</b>		
1. Fácilmente puedo encontrar la información que necesito en mi trabajo de fuentes externas a mi universidad	3,66	1,06
2. Obtengo mucha información importante desde la colaboración de socios externos a mi universidad	3,51	1,11
<b>Compartir conocimiento</b>		
1. La comunicación con otros miembros de mi grupo de trabajo es eficiente y beneficiosa	4,3	0,71
2. Mis colegas son abiertos y honestos entre si	3,89	0,89
3. Nuestro personal es interactivo e intercambia ideas ampliamente a través de la universidad	4,02	0,87
4. Me resulta fácil comunicar y cooperar con los empleados de otras funciones y unidades de la universidad	4,32	0,84
5. Hay un mutuo entendimiento entre varias funciones e unidades de la universidad	3,87	0,86
6. Nuestro personal comparte información y aprende entre si	3,94	0,92
7. Las opiniones diferentes son respetadas y escuchadas en nuestra organización	4,01	0,82
<b>Creación de conocimiento</b>		
1. Información acerca del estado, resultados y problemas de diferentes proyectos están fácilmente	3,27	0,96
2. Los empleados están alentados a buscar información activamente fuera de la universidad	3,27	1,02
3. Mi universidad recopila información constantemente acerca de su entorno	3,73	0,99
4. Nuestra universidad recopila activamente ideas para su desarrollo	4,04	1,01
5. Nuestra universidad desarrolla nuevos métodos para compartir el conocimiento (ejemplo, blogs, foros de discusión) y alienta a los empleados a usarlos	3,84	1,21
6. La administración intermedia facilita compartir el conocimiento entre el personal y la administración de la alta dirección (top management)	3,72	0,89
7. Los clientes de nuestra universidad participan con frecuencia en los procesos de innovación (es decir, en el desarrollo de nuevos servicios)	3,6	1,06

Ítems	Media	Desviación Estándar
8. Nosotros tenemos grupos de aprendizaje, en los cuales los miembros pueden discutir sobre su experiencia de trabajo y problemas derivados de estos	3,32	1,11
<b>Codificación de conocimiento</b>		
1. Fácilmente encuentro documentos y archivos que necesito en mi trabajo	3,7	0,96
2. Las soluciones y documentos previamente realizadas son de fácil accesibilidad	3,65	0,93
3. La comunicación (ejemplo, correo electrónico) es fluida en mi trabajo	4,22	0,96
4. Nuestra universidad tiene un sistema de información eficiente y apropiado	3,84	0,97
5. Los sistemas de información se aprovechan eficientemente	3,82	0,96
<b>Retención del conocimiento</b>		
1. Cuando un empleado con experiencia se va, ellos son alentados a transferir y distribuir su conocimiento a otros empleados de la universidad	3,16	1,14
2. Las tutorías y entrenamientos son usados para familiarizar nuevos empleados a sus tareas	3,25	1,04
3. Esta universidad alienta a compartir el conocimiento entre colegas	3,59	1,03

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Resultado de las escalas de gestión del conocimiento en los empleados de género femenino y masculino de las universidades.

Escalas	Masculino	Femenino
Adquisición de conocimiento	Media = 3,66	Media = 3,53
	Desviación Estándar = 0,97	Desviación Estándar = 1,16
Compartir conocimiento -CoCo-	Media = 3,87	Media = 4,18
	Desviación Estándar = 0,92	Desviación Estándar = 0,80
Creación de conocimiento -CreaCo-	Media = 3,35	Media = 3,77
	Desviación Estándar = 1,09	Desviación Estándar = 1,02
Codificación de conocimiento-CodCo	Media = 3,63	Media = 4,00
	Desviación Estándar = 0,97	Desviación Estándar = 0,96
Retención del conocimiento -ReCo-	Media = 3,25	Media = 3,39
	Desviación Estándar = 1,14	Desviación Estándar = 1,04

Fuente: elaboración propia

La **Tabla 5** devela los resultados de las escalas de gestión del conocimiento sobre los empleados con relación al tiempo en la empresa. Se infiere que los empleados de más de 12 años en la organización tienen los valores en promedio más bajo (Adquisición de conocimiento, Media = 2,83, desviación estándar = 1,52; Creación de conocimiento, Media = 3,27, desviación estándar = 3,27 y Retención de conocimiento, Media = 2,66, desviación estándar = 0,97) que el resto

de casos analizados. Esta situación puede explicarse en el hecho que a medida que se tiene mayor tiempo en la organización se crea una zona de confort en el individuo que no permite, por ejemplo, la adquisición y creación de conocimiento externo a la organización. Este individuo se conforma con sus saberes y no aporta soluciones nuevas e ideas innovadoras para apalancar nuevos productos y servicios.

**Tabla 5.** Resultado de las escalas de gestión del conocimiento en los empleados con relación al tiempo en la empresa de las universidades

Escalas	Entre 1 a 3 años	Entre 4 a 6 años	Entre 7 a 9 años	Entre 10 a 12 años	Más de 12 años
Adquisición de conocimiento -AdCo-	Media = 3,71	Media = 3,57	Media = 3,73	Media = 3,25	Media = 2,83
	Desviación Estándar = 1,01	Desviación Estándar = 1,11	Desviación Estándar = 0,88	Desviación Estándar = 1,16	Desviación Estándar = 1,52
Compartir conocimiento -CoCo-	Media = 4,14	Media = 3,97	Media = 3,94	Media = 4,07	Media = 4
	Desviación Estándar = 0,95	Desviación Estándar = 0,81	Desviación Estándar = 0,71	Desviación Estándar = 0,77	Desviación Estándar = 0,66
Creación de conocimiento -CreaCo-	Media = 3,66	Media = 3,63	Media = 3,58	Media = 3,34	Media = 3,27
	Desviación Estándar = 1,15	Desviación Estándar = 0,99	Desviación Estándar = 0,93	Desviación Estándar = 1,07	Desviación Estándar = 0,93
Codificación de conocimiento-CodCo	Media = 3,86	Media = 3,75	Media = 3,95	Media = 4,10	3,73
	Desviación Estándar = 1,10	Desviación Estándar = 0,90	Desviación Estándar = 0,78	Desviación Estándar = 0,72	Desviación Estándar = 0,960
Retención del conocimiento -ReCo-	Media = 3,38	Media = 3,19	Media = 3,67	Media = 3,67	Media = 2,66
	Desviación Estándar = 1,21	Desviación Estándar = 1,00	Desviación Estándar = 0,54	Desviación Estándar = 1,07	Desviación Estándar = 0,97

Fuente: elaboración propia



## Conclusiones

Gestionar el conocimiento para las organizaciones cada día se hace más relevante, el poder considerar el conocimiento como aquel recurso que permite generar innovaciones y mejorar el desempeño organizacional es cada vez más relevante. Así mismo, desde un punto de vista individual es de vital importancia para la organización el poder facilitar los procesos que conlleven a los individuos de la organización a adquirir, compartir, crear, codificar y retener el conocimiento puesto que así facilita el cumplimiento de sus labores.

A través de los resultados de la presente investigación se puede afirmar que a medida que

se tiene mayor tiempo en la organización se crea una zona de confort en el individuo que no permite, por ejemplo, la adquisición y creación de conocimiento externo a la organización. Este individuo se conforma con sus saberes y no aporta soluciones nuevas e ideas innovadoras para apalancar nuevos productos y servicios.

Finalmente, los resultados de esta investigación permiten continuar futuros estudios sobre la relación entre el número de años en la organización y los procesos de gestión de conocimiento, puesto que son factores que en el mediano y largo plazo pueden afectar a las universidades, sobre todo en su desempeño.

## Referencias

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *Management Information Systems Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Arntzen, A. A. B., Worasinchai, L., & Ribière, V. M. (2009). An insight into knowledge management practices at Bangkok University. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 127–144. <https://doi.org/10.1108/13673270910942745>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Blackman, D., & Kennedy, M. (2009). Knowledge management and effective university governance. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 547–563. <https://doi.org/10.1108/13673270910997187>
- Campo-Arias, A., & Oviedo, H. C. (2008). Propiedades Psicométrica sde una Escala: la Consistencia Interna. *Revista de Salud Pública*, 10(5), 831–839.
- Cardona, R. A. (2013). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Forum Doctoral*, (4), 113–147. Retrieved from <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/1754>
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154.
- Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 321–384. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00017-4](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00017-4)
- Fullwood, R., Rowley, J., & Delbridge, R. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK universities. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 123–136. <https://doi.org/10.1108/13673271311300831>
- Geng, Q., Townley, C., Huang, K., & Zhang, J. (2005). Comparative knowledge management: A pilot study of Chinese and American universities. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 56(10), 1031–1044. <https://doi.org/10.1002/asi.20194>

- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Gold, A., & Malhotra, A. A. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management*. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (1995). A Knowledge-Based Theory of Inter-Firm Collaboration. *Academy of Management Proceedings*, 1995(1), 17–21. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1995.17536229>
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2).
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. a. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Howell, K. E., & Annansingh, F. (2013). Knowledge generation and sharing in UK universities: A tale of two cultures? *International Journal of Information Management*, 33(1), 32–39. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.05.003>
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. In *Harvard business review* (Vol. 85, pp. 162–170).
- Nonaka, I. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1–20. <https://doi.org/10.1093/icc/9.1.1>
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 39–54.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, United States: Oxford university press.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from? *IBM Systems Journal*, 40(4), 1002–1007. <https://doi.org/10.1147/sj.404.01002>
- Ratcliffe-Martin, V., Coakes, E., & Sugden, G. (2001). Knowledge management issues in universities. *Vine*, (121), 14–18. Retrieved from [http://openurl.library.uiuc.edu/sfxlcl3?url\\_ver=Z39.88-2004&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%3AAlisashell&atitle=Knowledge+management+issues+in+universities&title=Vine&issn=03055728&date=2001-01-01&volume=&issue=121&sp](http://openurl.library.uiuc.edu/sfxlcl3?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%3AAlisashell&atitle=Knowledge+management+issues+in+universities&title=Vine&issn=03055728&date=2001-01-01&volume=&issue=121&sp)
- Robledo-Fernández, J., Donado-Beltran, R. S., Lozano-Borrero, J., & Batista-Ochoa, I. E. (2017). Facilitadores de la generación de conocimiento organizacional: Una aproximación desde la teoría de las representaciones sociales, caso COTECMAR -empresa de construcciones navales-. *Saber, Ciencia y Libertad*, 12(2), 136.
- Robledo, J. C., Del Río, J., Martínez, O. C., & Ruiz, J. G. (2015). *Gestión del conocimiento organizacional. Fundamentos teóricos* (Primera). Tijuana, Baja California: Jorale.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: knowledge management in practice. *California Management Review*. Retrieved from <http://cmr.ucpress.edu/content/ucpcmr/40/3/80.full.pdf>

- Spender, J.-C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 45–62. Retrieved from [http://search.proquest.com/docview/231085476?accountid=15198%5Cnhttp://www.yidu.edu.cn/educhina/educhina.do?artifact=&svalue=Strategic+Management+Journal+\(1986-1998\)&stype=2&s=on%5Cnhttp://159.226.100.141/Reader/union\\_result.jsp?title=1&word=Strategic+Man](http://search.proquest.com/docview/231085476?accountid=15198%5Cnhttp://www.yidu.edu.cn/educhina/educhina.do?artifact=&svalue=Strategic+Management+Journal+(1986-1998)&stype=2&s=on%5Cnhttp://159.226.100.141/Reader/union_result.jsp?title=1&word=Strategic+Man)
- Tsoukas, H., & Vladimirov, E. (2001). What is Organizational Knowledge?, What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973–993. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>, 10.1111/1467-6486.00268
- Wiig, K. (1997). Knowledge management: where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417497000183>