

INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO Y CULTURA EN LA INVESTIGACIÓN TRANSDISCIPLINAR: ESTUDIO DE CASO TECNOLÓGICO-EDUCATIVO

Roberto Hernández Soto

Universidad Internacional de La Rioja, España

Mónica Gutiérrez Ortega

Universidad de Valladolid, España

1. INTRODUCCIÓN

Las universidades son consideradas organizaciones intensivas de conocimiento (Akosile y Olatokun, 2020; Mahdi y Almsafir, 2014). En el desarrollo de su misión, crean y difunden conocimiento a los estudiantes y a la sociedad en general a través de su actividad docente e investigadora y de los proyectos de transferencia (Fullwood y Rowley, 2017; Jones y Sallis, 2013).

Por esta razón, la gestión del conocimiento en las universidades adquiere una especial relevancia (Al-Kurdi, 2020) y está ganando importancia como tema de investigación (Akosile y Olatokun, 2020; Al-Kurdi et al., 2018; Tan, 2016). Sin embargo, los estudios previos revelan importantes retos a los que se enfrentan las universidades en el proceso de gestión del conocimiento. De hecho, Cronin (2001) advierte que el éxito de la gestión del conocimiento en organizaciones de otros sectores no presupone el éxito en las instituciones universitarias, debido a que en las universidades no existe una cultura corporativa compartida como ocurre en otros sectores.

En este sentido, existe una falta evidente de programas y estrategias corporativas de gestión del conocimiento en las universidades (Ramachandran, 2013), más allá de algunos intentos centrados únicamente en la transferencia de conocimiento explícito, que ni siquiera incluía a los académicos (Al-Kurdi, 2020). Además, la libertad de cátedra y la autonomía de los académicos son elementos fuertemente arraigados en la tradición académica que siguen siendo atributos diferenciales de las instituciones universitarias (Altbach, 2000). Todos estos aspectos, como elementos consustanciales a las instituciones de educación superior, revelan la profunda influencia de la cultura organizativa en el intercambio de conocimiento en las organizaciones.

En el plano individual, los académicos son reconocidos como referentes sociales en cuanto a la creación y difusión del conocimiento, fundamentalmente, a través de su labor docente e investigadora (Jones y Sallis, 2013). Por lo tanto, su participación en el proceso de gestión del conocimiento en la universidad es crucial (Fullwood et al., 2018; Kim y Ju, 2008). Sin embargo, aunque existe una cultura implícita de intercambio de conocimientos en estas instituciones los académicos muestran una actitud individualista y reacia a compartir su conocimiento, de manera que están más centrados en sus logros individuales que en su contribución a los objetivos institucionales (Al-Kurdi et al., 2018; Charbandy Navimipour, 2018; Fullwood y Rowley, 2017). En esta línea, Kim y Ju (2008) sugieren que los académicos priorizan sus logros académicos individuales y su labor docente sobre su aportación al conjunto de la institución. Goh (2002) sugiere que el conocimiento puede ser percibido como un factor que otorga ventajas competitivas a quién lo posee y por esta razón puede ser considerado como una fuente de poder. Este puede ser un motivo por el que algunos académicos no comparten su conocimiento, especialmente el tácito, por temor a que otros lo usen en su propio beneficio y, por tanto, suponga una pérdida de poder y de la ventaja competitiva para el proveedor (Husted y Michailova 2002).

A pesar de la importancia de lo indicado y de su gran impacto en el futuro de la universidad, existe una investigación muy limitada en el contexto de las instituciones de educación superior a diferencia de la amplitud del estudio en el contexto empresarial (Alí et al., 2014; Fullwood et al., 2018) y a ello se une que los principales estudios se ha realizado en el Reino Unido y en países asiáticos (Fullwood et al., 2018) habiéndose realizado pocos estudios en Europa, y en particular en instituciones españolas.

Este estudio toma la cultura del equipo de investigación como uno de los antecedentes del intercambio de conocimiento e investiga su efecto en el intercambio de conocimiento en un grupo europeo de investigación transdisciplinar de una universidad española. El artículo se propone explorar posibles respuestas a las siguientes preguntas: ¿La cultura existente en el equipo de investigación influye en los procesos de intercambio de conocimiento? ¿Influyen de igual forma los aspectos culturales a los miembros senior y junior equipo de investigación? ¿Qué factores vinculados a la cultura del equipo están influyendo en los procesos de intercambio de conocimiento?

2. LOS FACTORES CULTURALES Y EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO

Las universidades se dedican a la creación y difusión de conocimientos, por lo que la creación de una cultura de intercambio de conocimientos es esencial para la mejora continua de los resultados de la investigación y la transferencia de conocimientos a la sociedad (Ali et al., 2014).

En la literatura previa existe una enorme cantidad de estudios sobre los factores que influyen en el intercambio de conocimiento en diferentes sectores (Antonacci et al., 2017) entre ellos se ha enfatizado la importancia de diversos aspectos de la cultura organizativa como son la existencia de una cultura centrada en el conocimiento, la orientación al cambio, el liderazgo y el apoyo de la alta dirección o la comunicación entre los miembros. De igual modo, la cultura en la que se desenvuelven las organizaciones, es decir, las creencias asumidas socialmente en cada país y que se materializan en el comportamiento individual (McDermott y O'Dell, 2001), es uno de los factores más estudiados en los últimos años por su incidencia en el intercambio de conocimiento.

Hofstede (2000) sostiene que las diferencias en la cultura nacional se asocian a diferencias significativas en las estructuras y en las formas de motivar y de solucionar los problemas de las organizaciones. Por ejemplo, en contextos colectivistas, con gran distancia de poder y alta evitación de la incertidumbre, la cultura nacional promueve actitudes conservadoras que reducen la capacidad individual para asumir riesgos y, por tanto, se convierte en un obstáculo para el intercambio de conocimiento (McAdam et al., 2012). Del mismo modo, los contextos culturales orientados hacia el bien común, los objetivos colectivos, la ayuda mutua y la introspección favorecen la participación y el intercambio de conocimiento en el seno de las comunidades de práctica (Hou, 2015).

En el ámbito académico, Chay et al. (2010) encontraron que, incluso en contextos claramente reconocidos como colectivistas, las prácticas de intercambio entre los académicos podían verse favorecidas por sistemas de incentivos y recompensas. Ramayah et al. (2013) investigaron el intercambio de conocimiento entre académicos en una universidad de Malasia. Las conclusiones revelan que, en presencia de una cultura colectivista, en la que las normas sociales tienen una especial relevancia, la presión social que sienten los académicos hacia el intercambio de conocimiento (norma subjetiva) no solo influye directamente en su comportamiento final, sino también indirectamente a través de su actitud. A pesar de estos ejemplos, de acuerdo con Li et al. (2007) existe un número limitado de estudios empíricos que aborden la influencia de las dimensiones de la cultura nacional en el intercambio de conocimiento, por lo que esta debería ser una línea de investigación prioritaria en el futuro.

Otro aspecto vinculado a la cultura que subyace de la investigación reciente es lo vinculado a las creencias religiosas de los académicos. A pesar de ser un

fenómeno poco estudiado, los estudios de Fauzi et al. (2019b) y Akosile y Olatokun (2020) concluyen que los académicos pueden llegar a considerar que ayudar a los demás a través del intercambio de conocimiento es un comportamiento esperado y deseable como parte de sus creencias religiosas.

Los hallazgos de Fauzi et al. (2019b) sugieren que los académicos musulmanes sentían una mayor presión hacia el intercambio de conocimiento que aquellos que no lo eran; igualmente, Akosile y Olatokun (2020) encontraron que las creencias religiosas de los académicos (de origen islámico o cristiano) favorecían el intercambio de conocimiento ya que consideraban que compartir conocimiento era un comportamiento esperado para los miembros de ambas confesiones. Las conclusiones del estudio defienden que es necesario seguir analizando la influencia de los factores culturales y religiosos en el intercambio de conocimiento entre los académicos.

El tercer aspecto que emerge de la investigación es la influencia de la cultura organizativa y las subculturas departamentales de la propia universidad, el clima organizativo o las condiciones facilitadoras (como el soporte organizativo o las condiciones materiales o laborales) son elementos organizativos que se pueden convertir en barreras o facilitadores para el intercambio de conocimiento entre los académicos.

Ardichvili (2008) y Bourhis y Dubé (2010) consideran que la cultura de la organización de referencia es uno de los facilitadores más importantes de la participación efectiva en las comunidades y equipos y sugieren que los valores y normas culturales orientan la decisión de compartir el conocimiento individual. Según, Paasivaara y Lassenius (2014) la cultura organizativa influye en la autonomía de los equipos para establecer su propia agenda y tomar decisiones. Como parte de la cultura institucional, Bourhis y Dubé (2010) señalan la importancia de una cultura orientada al intercambio de conocimiento como factor de éxito. De acuerdo con Gammelgaard (2010) la cultura de intercambio de conocimiento promueve la confianza inmediata entre los participantes. Al contrario, Thang et al. (2011) constataron que la cultura organizativa puede generar desconfianza e inhibir la participación por falta de confidencialidad y privacidad, o si se prevén consecuencias negativas por revelar opiniones personales. Los hallazgos de Retna y Tee (2011) muestran que la comunicación, la interacción positiva y la colaboración, como componentes de la cultura organizativa, facilitan el intercambio de conocimiento. Igualmente, una visión organizativa compartida contribuye a mantener el interés por la comunidad y fomenta la participación continuada.

3. METODOLOGÍA

En la investigación presentada se aplicó un enfoque cualitativo con un diseño de estudio descriptivo, ya que la investigación cualitativa es adecuada cuando se carece de estudios que cubran el área de estudio. Este diseño permite a los participantes desempeñar un papel activo a la hora de compartir sus experiencias y conocimientos durante las entrevistas y los grupos de discusión.

Los 16 participantes académicos de este estudio eran profesores de las ramas de conocimiento Artes y Humanidades (n=1), Ciencias Sociales y Jurídicas (n=4) e Ingeniería y Arquitectura (n=11). Del total de participantes, 5 eran mujeres y 11 hombres, y 10 eran investigadores senior y 6 junior.

Los datos fueron recopilados por un investigador (AT) con 16 entrevistas semiestructuradas y dos grupos focales realizados con posterioridad para comprender el fenómeno en toda su amplitud. En los grupos focales participaron 10 miembros o exmiembros del equipo, de los cuales 8 pertenecen al grupo de los investigadores senior y 2 al de los junior.

La metodología de codificación utilizada partió de la propuesta de Saldaña (2021) que permitió un proceso inductivo de análisis de contenido.

4. RESULTADOS

Se presentan a continuación los resultados de la investigación asociados a las preguntas planteadas en el estudio. Se ha realizado una integración de los datos tanto de las entrevistas como de los focus group.

En primer lugar, nos preguntábamos si la cultura existente en el equipo de investigación influye en los procesos de intercambio de conocimiento y si influyen de igual forma los aspectos culturales a los miembros senior y junior equipo de investigación.

Los resultados evidencian que la cultura del grupo marca el proceso de intercambio de conocimiento, llegando incluso los investigadores senior a no identificar a personas concretas como referentes del intercambio.

“Es la cultura del grupo yo creo que es lo que más influye. Quiero decir, que al final si ves que nadie lo hace pues, aunque sea de manera no intencionada, no lo haces ¿sabes?” (P002).

“Influencia como tal directa [...] al final cuando todavía estás empezando pues a lo mejor sí que... [...] Evidentemente a los mayores muchas veces les preguntas cosas que a lo mejor no para tomar una decisión sino porque necesitas feedback y no lo sabes. Pero bueno, en general no tengo una influencia de decir, ESTE ¿sabes? Es grupal” (P012).

“Esa cultura de compartir cosas la fui aprendiendo por lo que iba viendo de toda la gente del grupo. [...] O sea que no es una persona o dos. Bueno es el entorno en general que es favorecedor a esas cosas” (P011).

“No me guió tanto por lo que haga una sola persona o lo que haría una sola persona, sino por lo que yo creo que en general harían las personas del grupo. Yo creo que en el grupo más o menos compartimos esta filosofía de colaboración. Entonces me guió por lo que yo creo que en general se haría en el grupo no por una persona en particular.” (P013).

Este hallazgo indica que, en cuanto al intercambio de conocimiento, este grupo de investigadores senior no se ven influenciados por lo que un miembro concreto piense que debería hacer, ni por lo que ese miembro haría, ni siquiera por si dicho miembro es prescriptor o no del intercambio de conocimiento.

Sin embargo, para algunos investigadores senior, la cultura de compartir supone un compromiso ineludible que puede desembocar en situaciones de fuerte estrés laboral o de conflicto entre los intereses personales y los comunes:

“Eso es también un poco la presión que imagino que sentimos todos un poco. A veces no se puede decir no. Tú te metes en esa rueda y bájate tú del tren. Es imposible. Es difícil es muy difícil bajarse del tren una vez que estás ahí. Hay veces que ¿cómo dices tú que no? (P011).

“Mi dificultad, supongo que, compartida con otros, es que hay veces que es difícil decir no, cuando deberías decir no. [...] bueno, yo soy consciente de que hay veces que digo que no, pero hay muchas otras veces en las que no digo que no a algo, porque intentas esforzarte para contribuir al grupo” (P013).

“Te llegan propuestas para trabajar en una determinada cosa y eso supone de nuevo una bolsa de tu tiempo de trabajo que vas a tener que dedicar a algo que a lo mejor te va a restar de dedicarlo a otras cosas en la que podría ser más productivo o que te interesan más. Pero de nuevo pues por apoyar a la comunidad pues a lo mejor decides, o tienes que decidir, si dedicas esa bolsa de tiempo, que a ti personalmente no te interesa tanto” (P013).

Según uno de los participantes, esta presión que siente, por ejemplo, hacia la participación en proyectos por el bien común, pero sin que exista un interés personal, no proviene de la presión social que pueda sentir, sino de la necesidad de contribuir para equilibrar la ayuda que se ha recibido del grupo y por un compromiso personal y profesional con sus miembros. De esta manera:

Se siente presión a dejar de participar en proyectos que no le interesan] No porque no esté bien visto, sino porque tú sientes que todo lo que has recibido tú tienes que contribuir porque tú has recibido mucho, te has más enriquecido mucho, tú has sobrevivido en este entorno que es hostil ¿sabes. En general la universidad es un entorno hostil y has sobrevivido gracias al apoyo de mucha gente. Entonces por solidaridad, por compañerismo ¿cómo no lo vas a hacer? (P011).

Uno de los participantes se refiere a la importancia de sus tutores y de otros investigadores senior a la hora de interiorizar la cultura de colaboración y de intercambio de conocimiento del grupo.

“Yo creo que absorbí en gran medida [...] la mentalidad del grupo ¿no? te das cuenta de que tanto [Miembro 3] que compartía este artículo que ha visto que te puede interesar o [Miembro 4] que ... pues yo creo que al inicio aquí en el grupo se aprende así, lo absorbí rápido de ellos” (P004)

Respecto a los resultados derivados de la segunda pregunta de investigación sobre los factores vinculados a la cultura del equipo están influyendo en los procesos de intercambio de conocimiento son varios los factores subyacentes.

Uno de los factores que influye es la confianza. Señalan que es el proceso por el cual la confianza en los miembros del grupo y la cultura de compartir influyen en su intención de colaborar y compartir conocimiento:

“El heurístico de decisión es muy fácil. Una vez que encuentras este círculo de confianza, dices ¿Está en el círculo? Sí, vale, pues entonces la respuesta es sí y ya está y yo sé que cuando yo voy a ese círculo la gente piensa de manera parecida, entonces es como muy fácil operar. Hace la colaboración muy, muy fluida” (P009)

En esta línea, los miembros también destacan la importancia de los investigadores senior en la creación de una cultura colaborativa y solidaria en el trabajo diario en contraposición a otros grupos más competitivos e individualistas:

“Sí, ellos han estimulado desde el principio, [...] yo siento como que ellos hicieron conmigo así y yo ahora lo hago con los demás. Tengo esa sensación o sea que es algo que he aprendido de ellos en el Grupo de Trabajo. Imagino que, si yo hubiera ido a un grupo de investigación o un puesto de trabajo en el que es un ambiente competitivo, individualista, etcétera, pues yo hubiera sido igual con la gente estaría a mi alrededor” (P004)

Esta cultura de las relaciones personales se aprende a través del ejemplo diario de los investigadores senior (a través de lo que hacen) y no solo de su discurso teórico (a través de lo que dicen):

“Enseñan con su mismo... con la postura que tienen ellos. No que solo ‘advice’, no como: “chicos debéis estar cerca”. Lo intentan ellos también. [...] No sólo es de palabras que quieren fomentar un ambiente [...] están aquí activamente [en el laboratorio] (P016)

Asimismo, una vez asumida la cultura del grupo, los miembros son capaces de generar vínculos entre investigadores del grupo y otros miembros de la comunidad científica sobre la base del conocimiento personal de los miembros de esos dos nodos:

“Hablas con la gente y les juntas. Tu ya ves que hay gente que has compartido mucho tiempo con ella y dices esta persona con [Miembro 15] va a encajar. O sea, este se puede pegar una parrafada estupenda con esta persona. O sabes que [Miembro 3] va a ir a una

conferencia no sé dónde y otra persona que tú conoces, va a ir. Entonces les juntas” (P003)

Los hallazgos sugieren que el factor que influye realmente en la intención de compartir conocimiento no es la aprobación o desaprobación del comportamiento por parte de alguno de los miembros particularmente, sino que ese comportamiento sea coherente con la cultura de intercambio y colaboración del grupo. Por lo tanto, el análisis integrado de los datos revela que es la cultura la que actúa como referente en la intención de los miembros de compartir su conocimiento en el grupo. De hecho, las entrevistas revelaron que, ser coherentes con la cultura de intercambio del grupo se convierte, para algunos investigadores senior, en un compromiso personal y profesional de obligado cumplimiento.

Esta idea es refrendada por los senior en el focus group a través de citas como la siguiente:

“Yo sí que he sentido esa presión en el grupo [hacia el intercambio y la contribución al conjunto], que tiene que ver con la cultura [...] Eso no necesariamente tiene que ser malo, pero hay veces que sí que puede ir en detrimento de tus propios objetivos o de la estructura que te has planteado para un determinado mes, una semana o lo que sea” (P018)

En consecuencia, efectivamente, existe una “cultura de lo común [...] que no siempre ha sido compartida incluso por personas con las que estábamos conviviendo [otros miembros del grupo]” (P005) y que, en determinados momentos, puede entrar en conflicto con la visión de los miembros menos orientados a lo colectivo o con las responsabilidades del trabajo formal o de ámbito personal. En este sentido, existe el peligro de que la fortaleza de la cultura se convierta en una frontera que dificulte la entrada de nuevos miembros o facilite la salida de los existentes por discrepancias sobre diferentes aspectos de la cultura del grupo. Uno de los participantes lo expresa de la siguiente manera:

“Estoy de acuerdo en que hay gente que no ha encajado en esa cultura [de buscar el bien común] y por lo tanto se ha marchado de una manera u otra. [...] Entonces sí, son esos valores culturales—los del grupo—[...] los que nos mueven” (P008).

Los miembros del grupo son conscientes y asumen ese rol de la cultura como seña de identidad del grupo y, a la vez, como frontera, aunque también lo consideran como parte del legítimo derecho a conformar un grupo alrededor de unos valores y una forma de enfocar lo académico desde un punto de vista colaborativo:

“Yo creo que si vas a rodearte de gente y vas a hacer un grupo tienes que estar tu a gusto y tiene que coincidir con tu forma de ser y todo. Bueno, pues esto es lo que hay. Si te gusta bien y si no, no pasa nada ¿no? Y para mucha gente es choque cultural” (P010)

En todo caso, la clave estaría en hacer compatible una cultura firme con el respeto hacia los valores individuales. Por eso, en el focus group uno de los miembros planteó que una característica fundamental de la cultura es hasta qué punto “permite la presión de los valores comunes que haya discrepancias y respeto [a los valores individuales]” (P007). Con todo, la orientación hacia el bien común y la participación en la cultura del intercambio y la colaboración, son aspectos básicos de la cultura del grupo y actúan como referente claro del comportamiento individual. Además, se consideran elementos imprescindibles para la pertenencia a la comunidad, de manera que los comportamientos individualistas o no recíprocos con los miembros del grupo son fuertemente penalizados.

“Tenemos varios ejemplos de personas que les gustaba mucho la parte colaboradora de: otros me ayudan, pero luego a la hora de ellos apoyar, conectar, ayudar y demás, pues no era una relación simétrica. Entonces ahí el grupo, yo creo que era bastante duro” (P018)

5. CONCLUSIONES

Este estudio tuvo como objetivo explorar si la cultura existente en un equipo de investigación influye en los procesos de intercambio de conocimiento y si esta influencia se produce de igual modo en los investigadores que tienen una mayor experiencia que en los noveles. Además, se pretendía analizar qué factores vinculados a un equipo de alta producción e intercambio de conocimiento influyen en dichos procesos.

Los resultados sugieren en primer lugar, la importancia de contar con un núcleo sólido de investigadores senior que compartan la visión de la profesión académica como una tarea compartida. Esto ayuda a establecer en el grupo una cultura de la colaboración y del intercambio que reduce los comportamientos individualistas y de acaparamiento de conocimiento. La investigación existente sobre el liderazgo compartido apoya los resultados que han emergido (Kezar et al., 2020) ya que se ha observado que los equipos en los que se encuentra esta cultura compartida admiten mejor los cambios y los desafíos que surgen en las instituciones educativas.

En segundo lugar, los resultados indican que la consolidación y desarrollo de la cultura de intercambio de conocimiento, es fundamental la participación de todos los miembros del grupo. En este sentido, el ejemplo de los investigadores senior como referentes del comportamiento y la disposición individual de los investigadores junior para actuar conforme a la cultura del grupo resultan primordiales. Estos hallazgos están en la línea de investigaciones previas en las que se señalan que la ausencia de este liderazgo en la transmisión de la cultura puede hacer sean que las propias características sectoriales del contexto universitario las que influyan en las prácticas de intercambio. Así, la falta de una cultura corporativa (como ocurre en el sector comercial) (Cronin, 2001) y la

autonomía e independencia de los académicos (Lumby, 2012), podrían promover la tendencia de los académicos hacia el individualismo y actuar como barrera para el intercambio de conocimiento (Al-Kurdi et al., 2018; Fauzi et al., 2019a; Fullwood y Rowley, 2017).

Los resultados obtenidos respecto a los factores que pueden estar influyendo en el intercambio de conocimiento entre los académicos intervienen factores individuales, interpersonales, organizativos y culturales, coincidiendo con estudios previos realizados, por ejemplo, por Al-Kurdi et al. (2018), Charband y Navimipour (2018) o Hernández-Soto et al. (2021).

Más allá de la estructura física y organizativa de la universidad, de la cultura o del clima organizativo, las condiciones facilitadoras se han identificado como elementos organizativos críticos, cuya presencia o ausencia es determinante en el intercambio de conocimiento entre los académicos (Hernández et al., 2020). En primer lugar, es esencial el apoyo de los gestores universitarios a los procesos de intercambio de conocimiento (Fauzi et al., 2019a, 2019b). Este apoyo es decisivo para la creación de una cultura del intercambio entre los académicos (Dokhtesmati y Bousari, 2013) y se puede concretar en la creación de oportunidades para compartir su experiencia o en mecanismos para valorar y reconocer las contribuciones individuales (Dokhtesmati y Bousari, 2013; Fauzi et al., 2019a). Sin embargo, otros estudios como los de Akosile y Olatokun (2020) y Liang et al. (2008) no encontraron una relación tan directa entre el apoyo de los gestores universitarios y el intercambio de conocimiento entre los académicos.

En resumen, este trabajo contribuye a la identificación de hechos relevantes relacionados con los factores culturales que afectan la actitud hacia el intercambio de conocimientos en el contexto de una universidad española. Los resultados obtenidos pueden apoyar la gestión de la institución en la definición de estrategias y desarrollo de acciones futuras, para promover una cultura de intercambio de conocimientos.

Independientemente de las contribuciones del artículo, todavía existen algunas limitaciones. Dado que los datos se recopilaron en una universidad española, la generalización de los resultados puede ser limitada. Por ello, sería recomendable para futuras investigaciones abordar otros tipos de grupos de investigación, que estén presentes en otras universidades y en otras áreas geográficas. La influencia de la cultura nacional puede ser también un factor altamente interesante para investigar ya que los estudios existentes se dan en culturas con unas características muy determinadas. Además de la cultura, la investigación futura también podría centrarse en otros factores que interfieren en el intercambio de conocimiento como, por ejemplo, los vínculos sociales o las características de acreditación y promoción propias del área de conocimiento o del sistema universitario del país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akosile, A., y Olatokun, W. (2020). Factors influencing knowledge sharing among academics in Bowen University, Nigeria. *Journal of Librarianship and Information Science*, 52(2), 410-427. <https://doi.org/10.1177/0961000618820926>
- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., y Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50, 217-227. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018>
- Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R., y Eldabi, T. (2018). Knowledge sharing in higher education institutions: A systematic review. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(2), 226-246. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2017-0129>
- Ali, O. F., Gohneim, A., & Roubaie, A. A. (2014, October). Knowledge sharing culture in higher education institutions: critical literature review. In *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems* (pp. 1-18).
- Altbach, P. (2000). What Higher Education Does Right: A Millennium Accounting. *International Higher Education*, 18, 2-3. <https://doi.org/10.6017/ihe.2000.18.6848>
- Antonacci, G., Fronzetti Colladon, A., Stefanini, A., y Gloor, P. (2017). It is rotating leaders who build the swarm: Social network determinants of growth for healthcare virtual communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1218-1239. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2016-0504>
- Ardichvili, A. (2008). Learning and Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice: Motivators, Barriers, and Enablers. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 541-554. <https://doi.org/10.1177/1523422308319536>
- Bourhis, A., y Dubé, L. (2010). 'Structuring spontaneity': investigating the impact of management practices on the success of virtual communities of practice. *Journal of Information Science*, 36(2), 175-193. <https://doi.org/10.1177/0165551509357861>
- Charband, Y., y Navimipour, N.J. (2018). Knowledge sharing mechanisms in the education: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Kybernetes*, 47(7), 1456-1490. <https://doi.org/10.1108/K-06-2017-0227>

- Chay, Y.W., Menkhoff, T., Loh, B., y Evers, H.D. (2010). What makes knowledge sharing in organizations tick? An empirical study. En T. Menkhoff, H. D. Evers y Y.W. Chay (Eds.), *Governing and managing knowledge in Asia* (2a ed., Vol. 9, pp. 301-325). World Scientific
- Cronin, B. (2001). Knowledge management, organizational culture and Anglo-American higher education. *Journal of Information Science*, 27(3), 129-137. <https://doi.org/10.1177/016555150102700302>
- Dokhtesmati, M., y Bousari, R. G. (2013). Knowledge Sharing in Iranian academic institutions: Metaanalysis approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 383-387. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.065>
- Fauzi, M. A., Nya-Ling, C. T., Thurasamy, R., Ojo, A. O., y Shogar, I. (2019b). Muslim academics' knowledge sharing in Malaysian higher learning institutions. *Journal of Islamic Marketing*, 10(2), 378-393. <https://doi.org/10.1108/JIMA-10-2017-0111>
- Fauzi, M. A., Tan, C. N. L., Thurasamy, R., y Ojo, A. O. (2019a). Evaluating academics' knowledge sharing intentions in Malaysian public universities. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 24(1), 123-143. <https://doi.org/10.22452/mjlis.vol24no1.7>
- Fullwood, R., Rowley, J., y McLean, J. (2018). Exploring the factors that influence knowledge sharing between academics. *Journal of Further and Higher Education*, 1-13, <https://doi.org/10.1080/0309877X.2018.1448928>
- Fullwood, R., y Rowley, J. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1254-1271. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2016-0274>
- Gammelgaard, J. (2010). Knowledge retrieval through virtual communities of practice. *Behaviour & Information Technology*, 29(4), 349-362. <https://doi.org/10.1080/01449290903548406>
- Hernández-Soto, R., Gutiérrez-Ortega, M., y Rubia-Avi, B. (2021). Key factors in knowledge sharing behavior in virtual communities of practice: a systematic review. *Education in the Knowledge Society*, 22, e22715 <https://doi.org/10.14201/eks.22715>
- Hernández-Soto, R., Rodríguez-Medina, J., y Gutiérrez-Ortega, M. (2020). Confianza e intercambio de conocimiento en una comunidad de práctica transdisciplinar: un caso de estudio convergente paralelo. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 19(2), 47-63. <https://doi.org/10.17398/1695-288X.19.2.47>

- Hofstede, G. (2000). National culture and organizational practices. En N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook on Organizational Culture and Climate*. Sage Publications.
- Hou, H. (2015). What makes an online community of practice work? A situated study of Chinese student teachers' perceptions of online professional learning. *Teaching and Teacher Education*, 46, 6-16.
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2014.10.005>
- Husted, K., y Michailova, S. (2002). Diagnosing and fighting knowledge sharing hostility. *Organizational Dynamics*, 31(1), 60-73.
[https://doi.org/10.1016/S00902616\(02\)00072-4](https://doi.org/10.1016/S00902616(02)00072-4)
- Jones, G., y Sallis, E. (2013). *Knowledge management in education: Enhancing learning y education*. Routledge.
- Kezar, A., Dizon, J. P. M., & Scott, D. (2020). Senior leadership teams in higher education: What we know and what we need to know. *Innovative Higher Education*, 45, 103-120. <https://doi.org/10.1007/s10755-019-09491-9>
- Kim, S., y Ju, B. (2008). An analysis of faculty perceptions: Attitudes toward knowledge sharing and collaboration in an academic institution. *Library y Information Science Research*, 30(4), 282-290.
<https://doi.org/10.1016/j.lisr.2008.04.003>
- Li, W., Ardichvili, A., Maurer, M., Wentling, T., y Stuedemann, R. (2007). Impact of Chinese culture values on knowledge sharing through online communities of practice. *International Journal of Knowledge Management*, 3(3), 46-59.
<https://doi.org/10.4018/jkm.2007070103>
- Liang T.P., Liu C.C., y Wu, C.H. (2008). Can social exchange theory explain individual knowledge-sharing behaviour? A meta-analysis. *International Conference on Information Systems Proceedings. ICIS 2008 Proceedings*, 171.
<http://aisel.aisnet.org/icis2008/17>
- Lumby, J. (2012). *What Do We Know about Leadership in Higher Education?* Leadership Foundation for Higher Education Research.
- Mahdi, O.R., y Almsafir, M.K. (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 289-296.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.679>
- McAdam, R., Moffett, S., y Peng, J. (2012). Knowledge sharing in Chinese service organizations: A multi case cultural perspective. *Journal of Knowledge Management*, 16, 129- 147. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211198981>

- McDermott, R., y O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5, 76-85. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270110384428>
- Paasivaara, M., y Lassenius, C. (2014). Communities of practice in a large distributed agile software development organization - Case Ericsson. *Information and Software Technology*, 56(12), 1556-1577. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.06.008>
- Ramachandran, S. D. (2013). Knowledge management practices and enablers in public universities: A gap analysis. *Campus-Wide Information Systems*, 30(2), 76-94, <https://doi.org/10.1108/10650741311306273>
- Ramayah, T., Yeap, J. A. L., y Ignatius, J. (2013). An Empirical Inquiry on Knowledge Sharing Among Academicians in Higher Learning Institutions. *Minerva*, 51(2), 131-154. <https://doi.org/10.1007/s11024-013-9229-7>
- Retna, K. S., y Tee, P. N. (2011). Communities of practice: Dynamics and success factors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 41-59. <https://doi.org/10.1108/01437731111099274>
- Saldana, J. M. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4rd ed.). SAGE Publications.
- Tan, C.N.L. (2016). Enhancing knowledge sharing and research collaboration among academics: The role of knowledge management. *The Journal of Higher Education*, 71(4), 1-32. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9922-6>
- Thang, S. M., Hall, C., Murugaiah, P., y Azman, H. (2011). Creating and maintaining online communities of practice in Malaysian Smart Schools: Challenging realities. *Educational Action Research*, 19(1), 87-105. <https://doi.org/10.1080/09650792.2011.547724>