




Justicia y confianza claves para el intercambio de conocimiento en los grupos de investigación en la universidad

Roberto Hernández-Soto – Universidad Internacional de La Rioja
 Mónica Gutiérrez-Ortega – Universidad de Valladolid
 Bartolomé Rubia-Avi – Universidad de Valladolid

 0000-0002-3505-3108

 0000-0002-1536-4240

 0000-0002-4963-4552

Recepción: 31.05.2023 | Aceptado: 12.06.2023

Correspondencia a través de **ORCID**: Mónica Gutiérrez

 **0000-0002-1536-4240**

Citar: Hernández-Soto, R, Gutiérrez-Ortega, M, & Rubia-Avi, B (2023). Justicia y confianza claves para el intercambio de conocimiento en los grupos de investigación en la universidad. *REIDOCREA*, 12(21), 271-281.

Área o categoría del conocimiento: Educación

Resumen: El propósito de este estudio es analizar la influencia de la justicia y la confianza en el intercambio de conocimiento entre los miembros de un equipo de investigación de una universidad española. Se ha realizado un estudio cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas (n=19) destinadas a conocer el efecto de la confianza y la justicia en el intercambio de conocimiento y la participación en un grupo de investigación de una universidad pública española. Se codificaron datos cualitativos en categorías. Se identificaron 5 categorías: (1) Confianza en los miembros del equipo, (2) Confianza en la dirección, (3) Justicia informacional, (4) Justicia procedimental e (5) Intención. Los resultados sugieren que cuando los miembros confían en la dirección y en los miembros del equipo y están informados sobre los asuntos de su interés, sobre las decisiones y sobre cómo se han tomado, se crea un ambiente que promueve el intercambio de conocimiento. Las universidades pueden mejorar la participación del profesorado en los grupos de investigación promoviendo acciones que favorezcan la confianza tanto entre sus miembros como con los investigadores principales que los lideran y fomentando procesos tanto de gestión como de distribución de la información en los que destaque la transparencia.

Palabra clave: Justicia

Justice and trust are key to participation and knowledge sharing in university research teams

Abstract: The purpose of this study is to analyze the influence of justice and trust on knowledge sharing among members of a research team from a Spanish university. A qualitative study based on semi-structured interviews (n=19) has been conducted to understand the effect of trust and justice on knowledge sharing and participation within a research group from a Spanish public university. Five categories were identified: (1) Trust in team members, (2) Trust in management, (3) Informational justice, (4) Procedural justice, and (5) Intention. This study provides a systematic investigation of the factors influencing knowledge sharing among academics. The results suggest that when members trust the management and team members, and are informed about issues of their interest, decisions, and how they were made, an environment is created that promotes knowledge exchange. Universities can enhance faculty participation in research groups by promoting actions that foster trust among their members, as well as with the principal investigators leading them, and by fostering both management and information sharing processes that emphasize transparency.

Keyword: Justice

Introducción

Las universidades operan en un entorno cada vez más competitivo (Elrehail, et al., 2018) y globalizado, donde los retos que subyacen cada vez son más complejos y multidisciplinares. En estos escenarios el intercambio de conocimiento es identificado como un proceso clave para la supervivencia institucional (Charband y Navimipour, 2018). En un contexto organizativo como la universidad, la interacción social y los entornos de colaboración son elementos esenciales para el intercambio de conocimiento, especialmente cuando se trata de conocimiento tácito (Wu y Lin, 2013). Así, la comunicación permanente y las interacciones sociales significativas resultan esenciales para la transferencia del conocimiento tácito (D'Eredita y Barreto, 2006). Además, la existencia de entornos de colaboración y aprendizaje optimiza el intercambio

de conocimiento y evita su pérdida de valor como consecuencia de una transferencia incompleta o errónea (Argote, 2013). De este modo, se ha argumentado que compartir e internalizar el conocimiento tácito requiere una interacción activa entre los individuos (Wenger et al., 2002; Hernández-Soto et al., 2023). Por lo tanto, los procesos de socialización son críticos ya que intervienen decisivamente en el intercambio de conocimiento tácito (Fernie et al., 2003). Sin embargo, en el ámbito académico, se reconoce que las prácticas colaborativas contribuyen a mejorar el rendimiento individual e institucional (Ramayah et al., 2014) y ayudan a mejorar el intercambio de conocimiento en contextos de investigación interdisciplinarios (Van Rij-nsoever y Hessels, 2011). Diversos estudios han relacionado la colaboración con la productividad investigadora (Fauzi et al., 2019a; Zhu, 2017), entendida no solo en términos de productos tangibles (como publicaciones o citas), sino también por su contribución a la investigación en general o a las carreras de otros investigadores (Leahey et al., 2017).

Autores como Stvilia et al. (2011), han sugerido que la integración de los académicos en equipos de investigación podría convertir la generación de conocimiento científico en una tarea más colaborativa que individual. Los beneficios para los investigadores de este enfoque colaborativo de la producción científica van desde una mayor capacidad para atraer proyectos y fuentes de financiación, un mayor número de publicaciones y una mayor visibilidad de los trabajos (con artículos de mayor impacto y más citados). También se suele atribuir a los equipos una mayor legitimidad o credibilidad que a los investigadores individuales en la defensa de una idea o de un proyecto (Leahey, 2016). De acuerdo con García-Sánchez et al. (2019) estas relaciones de cooperación y colaboración facilitarían el aprendizaje mutuo entre los investigadores y el desarrollo de nuevo conocimiento. Por tanto, la creación de equipos investigación adquiere una gran relevancia dado que facilita la colaboración y la creación de conocimiento como resultado de las relaciones que se establecen entre los miembros (Pezzoni et al., 2012).

Estudios previos recogen ampliamente el impacto decisivo de la confianza en el intercambio de conocimiento (Fang y Chiu, 2010; Wang, 2015). Al mismo tiempo la falta de confianza también puede convertirse en una de las grandes barreras para el intercambio de conocimiento (Asrar-ul-Haq y Anwar, 2016). Husted y Michailova (2002) sostienen que en contextos de falta de confianza los individuos pueden acumular conocimiento o rechazarlo, con lo que el flujo de intercambio se ve claramente afectado. De acuerdo con Kim y Lee (2006) la falta de confianza afecta decisivamente al nivel de participación en actividades de intercambio, incluso, aunque existan mecanismos formales para ello. En el mismo sentido, la presencia o ausencia de confianza en la relación entre los académicos es uno de los elementos más claramente identificados por la literatura previa como antecedente o barrera del intercambio de conocimiento en la universidad.

La confianza se puede establecer a diferentes niveles: miembro-miembro (Usoro et al., 2007), miembro-gestores (Fang y Chiu, 2010), miembro-institución (Ardichvili, 2008), o miembro-canal utilizado para el intercambio (Mason et al., 2008). La percepción sobre la competencia, integridad y benevolencia de los participantes es clave en la confianza miembro-miembro e influye decisivamente en la intención de compartir conocimiento (Fang y Chiu, 2010; Usoro et al., 2007; Hernández-Soto et al., 2023). Igualmente, Fang y Chiu (2010) subrayan la importancia de estos tres rasgos en el nivel miembro-gestor, de manera que la confianza de los participantes en la competencia, integridad y benevolencia de los investigadores principales –junto con la calidad de sus interacciones previas con los participantes– son fundamentales para ganarse la confianza de los miembros.

Los hallazgos de Fang y Chiu (2010) identifican la justicia como precursor de la confianza. Por una parte, la confianza en los miembros depende de la reciprocidad (justicia distributiva) y de la calidad de las relaciones (justicia interpersonal) y actúa como antecedente el comportamiento altruista. Y, por otra parte, la confianza en los gestores se basa en la justicia de las políticas y procedimientos de la comunidad (justicia procedimental) y en que los miembros sean informados puntualmente sobre los procedimientos del grupo (justicia informacional). Los resultados avalan la confianza en los gestores como determinante clave del comportamiento procomunitario. Majewski et al. (2011) y Usoro y Majewski (2011) encontraron una relación positiva entre la confianza y la percepción de los miembros del equipo que, a su vez, facilita el doble rol de los participantes como proveedores y receptores de conocimiento en un equipo de investigación.

Por todo ello, podemos decir que el intercambio de conocimiento es una actividad clave en la gestión del conocimiento de las instituciones de educación superior (Mansor y Saporudin, 2015). Sin embargo, pese a que existe una extensa literatura previa sobre los factores que facilitan o impiden el intercambio de conocimiento en diferentes sectores (Hernández-Soto et al., 2021a), existe un número limitado de estudios sobre el intercambio de conocimiento en la universidad, especialmente, entre el personal académico (Al-Kurdi et al., 2018; Al-Kurdi, 2020; Fullwood et al., 2018). Por tanto, es necesario seguir profundizando para identificar los factores que intervienen específicamente en las instituciones universitarias (Fullwood et al., 2018; Hernández-Soto et al., 2021b). En particular, investigar la relación entre la confianza, la justicia organizativa y el intercambio de conocimiento en los grupos de investigación será una importante contribución a la literatura ya que tanto la confianza como la justicia organizativa tienen muchas implicaciones para el proceso y para la obtención de resultados individuales y organizativos (Cropanzano et al., 2007). Sin embargo, existe una evidente falta de estudios sobre intercambio de conocimiento en las universidades occidentales, especialmente, de carácter empírico (Al-Kurdi et al., 2020; Fullwood et al., 2018), por lo que este debería ser un área de estudio prioritaria en los próximos años (Wang y Noe, 2010).

Inspirado en estas afirmaciones, este estudio toma la confianza y la justicia organizativa como uno de los antecedentes del intercambio de conocimiento e investiga su efecto en el intercambio de conocimiento en un grupo español de investigación. Las preguntas de investigación a las que se pretende dar respuesta son:

- ¿Cómo influye la justicia en los procesos de intercambio de conocimiento?
- ¿Cómo influye la confianza en los procesos de intercambio de conocimiento?
- ¿Un equipo de investigación de alto rendimiento presentará índices altos de confianza y justicia en entre los miembros de su equipo?

Metodología

Cada participante fue informado por escrito tanto del proceso de reclutamiento como del consentimiento para asegurarse de que conocían sus derechos y el uso de la información recopilada. Durante cada una de las entrevistas se recordó al participante que su inclusión en el estudio era voluntaria y que todas las respuestas eran anónimas, no clasificadas y no atribuidas. Es importante destacar que las respuestas de cada participante fueron únicamente suyas y de ninguna manera representaron el punto de vista del grupo de investigación en su conjunto.

En la selección de los informantes se utilizó un muestreo intencional o de juicio (Miles et al., 2018). Para ello se invitó a participar a los miembros de un grupo de investigación

de amplia experiencia investigadora y con gran bagaje en la realización de prácticas de intercambio de conocimiento en un contexto social académico internacional.

De acuerdo con Martínez-Salgado (2012), con esta estrategia de muestreo no se pretende la medición de los fenómenos, sino su comprensión lo más completa posible que, dada la naturaleza multidimensional y compleja del KSB en los grupos de investigación. La recolección de datos continuó hasta llegar al punto de saturación (Guest et al., 2006; Saunders et al., 2018), en el cual los participantes dejaron de aportar información novedosa o puntos de vista no incluidos en las respuestas precedentes.

La entrevista fue diseñada para permitir a los participantes la libertad de responder, asegurando al mismo tiempo una interpretación consistente. El proceso de validez de constructo (Aiken, 2009) se utilizó para construir un conjunto lógico coherente de preguntas de entrevista. Tres expertos independientes revisaron y refinaron la lista de preguntas hasta que fue adecuada (autor, 2021).

Se realizaron 19 entrevistas a los miembros de un grupo de investigación tecno-educativo de una universidad española. De ellos 10 son investigadores senior y 9 son investigadores juniors, pertenecientes a las ramas de Ingeniería y Arquitectura (n=11), Ciencias sociales y jurídicas (n=8). La duración media aproximada de las entrevistas ha sido de unos 45 minutos y fueron grabadas presencialmente. Las respuestas fueron transcritas a texto y codificadas y analizadas utilizando MAXQDA para Mac.

Aproximación analítica

Se optó por un enfoque de método donde la metodología de codificación utilizada durante el análisis y la extracción de datos juega un papel importante en los resultados finales y el resultado generado por la investigación (Glesne, 2016). Partiendo de las indicaciones de Saldaña (2021) el primer ciclo de codificación fue la codificación *Invivo*, que generó códigos basados en palabras clave utilizadas por los participantes. Posteriormente, estas palabras clave luego se agrupan en categorías y luego se combinan en temas que forman ideas sobre los datos (Ver tabla 1). La codificación “estructural” se utilizó para la codificación del segundo ciclo. La codificación estructural permite al investigador alinear la codificación y los datos cualitativos con un conjunto de líneas de investigación predeterminadas, como las preguntas de una entrevista. El análisis requirió una comprensión profunda del contexto que rodea a la información recolectada para reconstruir hechos e historias que permitan vincular los resultados con el conocimiento disponible y generar una teoría a partir de los datos.

Tabla 1. Libro de códigos y citas por categorías.

Categoría	Código	Descripción	Citas
Confianza en los miembros del equipo	C-M	Evidencias sobre la confianza basada en la creencia en el conocimiento experto y en las habilidades de los miembros del grupo para cumplir con sus obligaciones y ayudar a los demás.	63
Confianza en la dirección	C-D	Evidencias sobre la confianza basada en la creencia en el conocimiento experto y en las habilidades del IP para cumplir con sus obligaciones y para ayudar a los demás.	58
Justicia informacional	Jl	Se refiere a si los miembros son informados de las decisiones y de cómo se han tomado y si en general son informados sobre los asuntos de su interés. Se buscan evidencias sobre si se informa a los miembros en tiempo y forma de los asuntos de interés y si se explican las decisiones.	33
Justicia procedimental	JP	Se refiere a cómo es el proceso de toma de decisiones en el grupo. Se buscan evidencias sobre si los criterios son estables, si son conocidos, si se consulta a los miembros, si pueden expresar sus puntos de vista y pedir explicaciones.	50
Intención	IN	Se refiere a la estimación de un miembro sobre la probabilidad de que comparta conocimiento en el grupo.	28

Resultados

Confianza e intercambio de conocimiento

En la evaluación de la confianza se distinguió entre la confianza en los miembros (n= 63) y la confianza en la dirección (n= 58). Además, para cada categoría, se valoró la confianza basada en la benevolencia (n= 50), en la integridad (n= 69) y en la competencia (n= 18).

Los hallazgos revelan que la confianza en el grupo se basa, en primer lugar, en que los miembros se preocupen por el bienestar y las necesidades de los demás y que utilicen sus capacidades para ayudarles (benevolencia). En segundo lugar, los resultados sugieren la importancia de que los miembros sean honestos y sinceros, que no se aprovechen de los demás, que cumplan sus compromisos y que no difundan material sensible o confidencial de otros miembros (integridad). La honestidad en la asunción de responsabilidades y el respeto a los compromisos adquiridos se consideran aspectos clave en el funcionamiento del grupo y en la creación de la confianza entre sus miembros.

Otro aspecto clave relacionado con la integridad, es la prevalencia de la colaboración frente al espíritu competitivo entre los miembros del grupo, de manera que no se percibían “abusos de poder” o “que unas personas se aprovecharan de otras” (P017).

En tercer lugar, los resultados subrayan que la confianza en los miembros se basa en que sean una fuente valiosa de experiencia y conocimiento en su disciplina científica (competencia). Como indican los participantes, la solvencia técnica de los miembros del equipo es uno de los pilares de la confianza entre sus miembros.

Esto es fundamental cuando se valora el trabajo de los demás, de manera que hay una conciencia de que los miembros aportan críticas fundamentadas y rigurosas. Pero, además, según este participante, la confianza no solo se genera por la creencia en la competencia de quién emite una valoración, sino en su comportamiento íntegro. Es más, ambos componentes de la confianza requieren, una relación personal continuada en el tiempo. Esta idea sugiere la fuerte interacción entre confianza y relación personal y la necesidad de promover ambos aspectos para que los miembros compartan su conocimiento “es verdad que cuanto más te conoces más confianza tienes” (P012).

En esta línea, el cuarto hallazgo sobre la construcción de la confianza entre los miembros revela la importancia de la relación personal en dicho proceso. Así, uno de los aspectos destacados por los investigadores es el tiempo que pasan juntos y la existencia de una larga trayectoria compartida. Ese contacto continuado, facilita que los miembros se conozcan y se relacionen de manera personal, no solo desde sus respectivos roles profesionales. Esto genera una confianza en el compañero basada en vínculos que trascienden lo formal.

A menudo, estos vínculos se crean en situaciones informales y hacen que, los miembros descubran nuevas facetas personales y profesionales de sus compañeros que enriquecen la relación personal y favorecen la colaboración en el trabajo. Pero no solo eventos académicos pueden contribuir a generar una confianza basada en la relación personal. Hay miembros que se refieren al grupo de investigación como a una familia y destacan el sentimiento de pertenencia y el carácter acogedor del grupo.

El quinto hallazgo sobre la construcción de la confianza en el grupo sugiere que los miembros se ven influenciados por el histórico de las interacciones anteriores (n=8). En

este sentido, el histórico puede facilitar la conducta de compartir conocimiento cuando los miembros valoran positivamente los intercambios anteriores. Aunque también puede inhibir el intercambio y la colaboración cuando los miembros perciben un desequilibrio entre lo que dan y lo que reciben en sus contactos anteriores.

En lo que se refiere a la confianza de los investigadores en el IP, más allá de la competencia profesional y de la exigencia del IP, los miembros confían en él por su honestidad, por su sinceridad en el trato y por no aprovecharse de los demás cuando surge la oportunidad.

En esta línea, para los miembros no solamente es importante el rigor y la competencia del IP, sino también su preocupación por las necesidades de los demás (benevolencia).

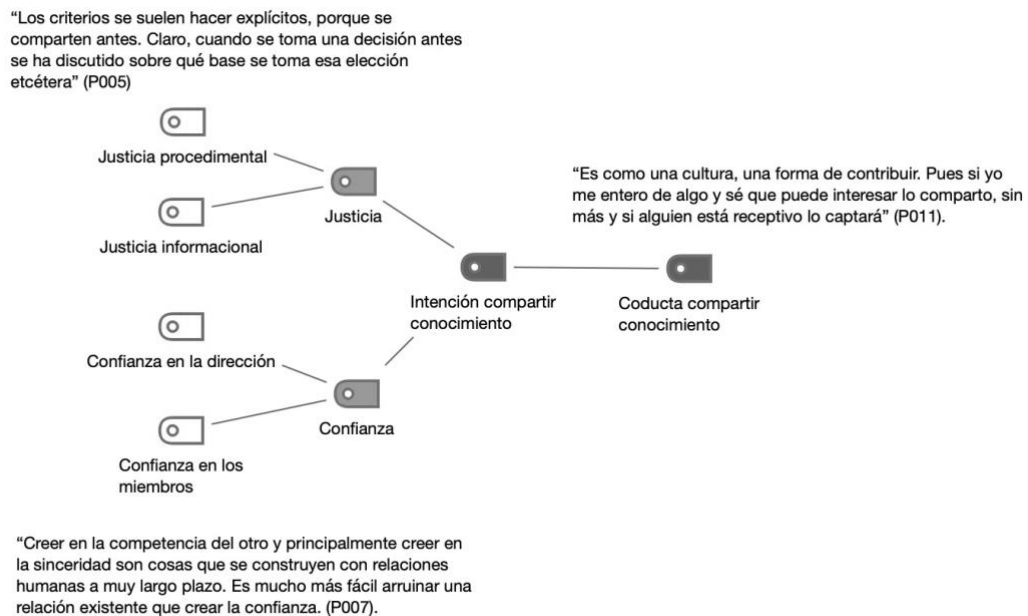


Figura 1. Árbol axial de principales categorías de codificación y evidencias.

Justicia procedimental e informacional e intercambio de conocimiento

El primer resultado que reportan los miembros sobre su funcionamiento en la toma de decisiones (justicia procedimental) es su horizontalidad y su transparencia (n= 50).

Ahora bien, en el grupo se asume que existen dos niveles de decisión. Los resultados indican que estas decisiones estratégicas u organizativas se toman en un primer momento en el círculo de los investigadores más veteranos y después se trasladan al resto del grupo. En todo caso, en el grupo se asume con naturalidad que exista este nivel de decisión y se reconoce el esfuerzo que se hace por informar a los miembros sobre el proceso de toma de decisiones y su resultado:

Este hallazgo indica que en el grupo se tiene en cuenta el punto de vista de los miembros sobre las decisiones que se toman y se da la oportunidad de revisarlas, pedir explicaciones y valorar los criterios que se han utilizado. También destacan la importancia de que las decisiones se tomen utilizando criterios claros y conocidos por los miembros.

En cuanto a la justicia informacional (n= 33), los resultados muestran se tratan de explicar los procedimientos y ser claros sobre cómo se dirige el grupo. Sin embargo, en ocasiones reconocen que se podría optimizar el proceso de toma de decisiones y su pertinente comunicación a los interesados. Indican que independientemente de que participen o no en determinadas decisiones del grupo, se sienten informados sobre los asuntos de su interés.

Discusión y conclusiones

Los resultados sobre la confianza muestran claramente la importancia que conceden los miembros del equipo a este aspecto, no solamente, para el intercambio de conocimiento, sino también para el funcionamiento general y la sostenibilidad del grupo. Los hallazgos sobre el carácter crítico de la confianza en el intercambio de conocimiento entre los académicos están alineados con los estudios precedentes (Al-Kurdi et al., 2020; Fauzi et al., 2019a, 2019b; Fullwood et al., 2018). Del mismo modo, los resultados sobre la falta de confianza como factor limitante en las prácticas de intercambio son coincidentes con los de Al-Kurdi et al. (2018) y Kim y Lee (2006).

En el equipo de investigación analizado, esta confianza se proyecta, o bien en sentido horizontal sobre los demás miembros del grupo, o bien sobre la dirección del grupo (representada por el IP y los investigadores senior). En ambos casos, los hallazgos son coherentes con las investigaciones previas al destacar que la confianza se desarrolla cuando los miembros del grupo perciben que los demás se preocupan por ellos y tratan de ayudarles cuando lo necesitan (benevolencia); cuando tienen un comportamiento honesto y transparente (integridad); y cuando demuestran el dominio de su disciplina al participar en el intercambio de conocimiento (competencia) (Fang y Chiu, 2010; Usoro et al., 2007). En el caso específico, los resultados subrayan la prevalencia la integridad y benevolencia sobre la competencia a la hora de construir la confianza entre los miembros. En todo caso, los resultados sugieren que existe una fuerte relación entre los tres componentes de la confianza, de manera que los miembros del equipo valoran que sus colegas de grupo muestren en su comportamiento su benevolencia, integridad y competencia.

Además de los tres componentes clásicos de la confianza, las entrevistas enfatizan la importancia de la relación personal continuada y del histórico de los intercambios anteriores. Así, las relaciones personales basadas en un contacto intenso y sostenido en el tiempo favorecen el establecimiento de vínculos que van más allá de lo profesional y que contribuyen decisivamente a la creación de la confianza entre los miembros. En este proceso, los contextos y actividades informales (dentro y fuera del entorno laboral), se reconocen como esenciales para desarrollar un conocimiento personal de los otros miembros, que es básico para crear la confianza y promover el intercambio de conocimiento en el seno del grupo. Igualmente, los hallazgos sugieren que el comportamiento pasado de los miembros del grupo en relación con el intercambio de conocimiento contribuye a crear la confianza y puede favorecer o inhibir los intercambios futuros. En consecuencia, que los miembros muestren una conducta consistente o predecible (Mayer et al., 2006; Chiu et al., 2006; Ensign y Hebert, 2010) resulta crítico para crear la confianza y favorecer el intercambio de conocimiento.

Sobre la justicia, destaca la percepción de horizontalidad en el funcionamiento del grupo y en la toma de decisiones (justicia procedimental). Se asume la existencia de dos ámbitos de decisión, el de los investigadores senior –que participan en las decisiones sobre la dirección y gestión del grupo, de las personas y de los proyectos– y el de los investigadores junior – que participan en las decisiones operativas relacionadas con el trabajo diario. Sin embargo, los resultados muestran una voluntad firme de tomar las

decisiones basándose en criterios claros, conocidos y equitativos y de explicarlas convenientemente. Además, los investigadores tratan de mantener informados a los demás miembros sobre las decisiones o asuntos que sean de su interés (justicia informacional), aunque a veces reconozcan ineficiencias o inconsistencias en el proceso. En este sentido, la toma de decisiones en pequeños grupos en contextos presenciales podría afectar a la percepción sobre la justicia procedimental e informacional, de quienes no están presentes. Estos resultados podrían relacionarse con la percepción baja o moderada de los investigadores senior y junior sobre algunos ítems del constructo justicia informacional. A pesar de estos hallazgos, los miembros del equipo manifestaron en las entrevistas su confianza en el IP y en los investigadores senior y su orientación hacia el bien común. Esto contradice los hallazgos de Fang y Chiu (2010) que identificaron la justicia procedimental e informacional como antecedentes de la confianza en la dirección de la comunidad y la propia confianza como determinante del comportamiento procomunitario.

De hecho, Dokhtesmati y Bousari (2013) y Al-Kurdi et al. (2018) concluyeron que la falta de confianza es una de las barreras principales que inhibe el intercambio de conocimiento entre los académicos. Los hallazgos de Fullwood et al. (2018) muestran que la confianza fue uno de los aspectos mencionados con más frecuencia por los participantes en su estudio. En este caso, la confianza en los demás se basaba en las expectativas de reciprocidad en el intercambio, la posibilidad de recibir recompensas externas y en la coincidencia en los intereses de investigación.

El impacto significativo de la confianza sobre el intercambio de conocimiento entre los académicos ha sido recogido por diferentes estudios (Al-Kurdi et al., 2020; Fauzi et al., 2019a, 2019b; Phung et al., 2019). Los hallazgos de Akosile y Olatokun (2020) indican que la disposición individual hacia el intercambio de conocimiento no es suficiente sino va acompañada de otros factores como la confianza en los participantes del proceso. Además, los resultados sugieren que cuanto mayor es la confianza de los académicos en sus colegas, más se involucran en actividades de intercambio de conocimiento. La investigación de Iqbal et al. (2011) confirma que la confianza tiene un impacto decisivo en la intención de los académicos de compartir conocimiento, lo que impulsa los procesos de innovación de la universidad. Al contrario, Jolaei et al. (2014), no encontraron una relación significativa entre la confianza y la intención de compartir conocimiento entre los académicos de su estudio. Igualmente, los resultados de Koranteng y Wiafe (2019) sugieren que la confianza no influye significativamente en el compromiso que exhiben los académicos en las redes sociales académicas. El estudio de Tabatabaei et al. (2019), si bien relaciona parcialmente la confianza con el desempeño de los profesores, en algunos casos no encontró un efecto directo de la confianza sobre los comportamientos de intercambio de los académicos. Esta falta de significatividad de la confianza contrasta con estudios previos en los que los resultados sitúan a la confianza como uno de los factores decisivos para que los profesionales compartan su conocimiento con otros colegas (Davenport y Prusak, 1998; Goh y Sandhu, 2013; Kim y Ju, 2008).

Hasta el momento, entre los factores interpersonales que afectan al intercambio de conocimiento entre los académicos, se han analizado la red de interacción social y la confianza. Además, los estudios previos destacan la influencia del contacto cara a cara. Incluso a pesar de uso incremental de tecnologías y contextos digitales, para autores como (Hislop et al., 2018) sigue siendo esencial mantener el contacto cara a cara. Como sugiere Haynes (2011), los espacios de uso común facilitan la cohesión y la colaboración entre los individuos. En esta línea, la existencia de espacios físicos comunes en los que los académicos puedan relacionarse de manera presencial es un factor crítico para que compartan su conocimiento (Fullwood et al., 2018). Estos contextos proporcionan oportunidades para el contacto informal cara a cara y actúan como facilitadores del

intercambio de conocimiento. De hecho, Al-Alawi et al. (2007) y Yang (2009) afirman que el contacto informal cara a cara es el mecanismo preferido por los profesionales para compartir su conocimiento con otros colegas. Los hallazgos de Fullwood et al. (2018) indican que los académicos siguen reclamando un uso más imaginativo de plataformas como Moodle —a menudo utilizado como repositorio documental— al tiempo que defienden el incremento de las oportunidades para el intercambio de conocimiento cara a cara. Igualmente, Tseng y Kuo (2014) sugieren que, si bien la tecnología facilita el intercambio de conocimiento y la colaboración, sigue siendo esencial el uso que se le da y los contenidos que se comparten. El contacto cara a cara es especialmente importante al compartir el conocimiento tácito, que es más difícil de codificar y transferir (Abbariki et al., 2017; Ramayah et al., 2014). La falta de contacto cara a cara, como ocurre por ejemplo en las redes sociales genéricas, puede afectar a la confianza entre los participantes, de manera que las personas se muestran reticentes a relacionarse y colaborar con personas que no conocen físicamente (Kwon et al., 2014). Sin embargo, Koranteng y Wiafe (2019) encontraron que el uso de redes sociales académicas incrementa la confianza entre sus miembros (Hernández-Soto et al., 2020). La razón de esta discrepancia estaría en que, en las redes sociales académicas, los individuos encuentran oportunidades de desarrollo profesional y eso hace que confíen en los demás miembros. Los hallazgos de Tseng y Kuo (2014) revelan que los participantes en comunidades virtuales también pueden tener contactos más allá del entorno mediado por la tecnología. De esta forma, los miembros pueden propiciar encuentros cara a cara para reforzar su confianza y acelerar el intercambio de conocimiento. Por tanto, el contacto presencial y no presencial contribuye de manera conjunta a mejorar la confianza, reforzar su red de contactos y promover el intercambio de conocimiento entre los miembros de la comunidad.

La investigación futura podría explorar más a fondo que acciones promueven la confianza y la justicia en los grupos de investigación tanto en entornos nacionales como internacionales y equipos con diferentes niveles de interacción presencial u online.

El presente estudio proporciona información sobre los factores que pueden promover e inhibir el intercambio de conocimientos. Como se ha demostrado en este estudio, las percepciones de confianza y justicia organizativa de los miembros de los equipos de investigación desempeñan un papel crucial en el intercambio de conocimiento. Por lo tanto, se anima a las universidades a apoyar acciones que fomenten confianza y la justicia organizativa, en sus diferentes formas, entre sus grupos de investigación. Los investigadores principales de los equipos de investigación y las universidades pueden mejorar la resolución de los nuevos retos que surgen en el ámbito académico promoviendo acciones que favorezcan la confianza y la transparencia en la distribución de la información.

Referencias

Akosile, A, & 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-Alawi, Al, Al-Marzooqi, NY, & Mohammed, YF (2007). Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42. <https://doi.org/10.1108/13673270710738898>

Al-Kurdi, OF, El-Haddadeh, R, & 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, & 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>

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>

Argote, L (2013). *Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge* (2nd ed.). New York: Springer.

Asrar-ul-Haq, M, & Anwar, S (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues,

- and challenges. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1127744. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1127744>
- Charband, Y, & Navimipour, NJ (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>
- Chiu, CM, Hsu, MH, & Wang, ETG (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872-1888. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.04.001>
- Cropanzano, R, Bowen, DE, & Gilliland, SW (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- D'Eredita, MA, & Barreto, C (2006). How does tacit knowledge proliferate? An episode-based perspective. *Organization Studies*, 27(12), 1821-1841. <https://doi.org/10.1177/0170840606067666>
- Davenport, TH, & Prusak, L (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Dokhtesmatî, M, & Bousari, RG (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>
- Elrehail, H, Emeagwali, OL, Alsaad, A, & Alzghoul, A (2018). The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35, 55-67.
- Ensign, P, & Hebert, L (2010). How reputation affects knowledge sharing among colleagues. *MIT Sloan Management Review*, 51(2), 79.
- Fang, YH, & Chiu, CM (2010). In justice we trust: Exploring knowledge-sharing continuance intentions in virtual communities of practice. *Computers in Human Behavior*, 26(2), 235-246. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2009.09.005>
- Fauzi, MA, Nya-Ling, CT, Thurasamy, R, Ojo, AO, & Shogar, I (2019a). 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, MA, Tan, CNL, Thurasamy, R, & Ojo, AO (2019b). 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>
- Fernie, S, Green, SD, Weller, SJ, & Newcombe, R (2003). Knowledge sharing: context, confusion, and controversy. *International Journal of Project Management*, 21(3), 177-187. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00092-3](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00092-3)
- Fullwood, R, Rowley, J, & McLean, J (2018). Exploring the factors that influence knowledge sharing between academics. *Journal of Further and Higher Education*, 43(8), 1-13. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2018.1448928>
- García-Sánchez, P, Díaz-Díaz, NL, & De Saá-Pérez, P (2019). Social capital and knowledge sharing in academic research teams. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 191-207. <https://doi.org/10.1177/0020852316689140>
- Glesne, C (2016). *Becoming qualitative researchers: An introduction*. New Jersey: Pearson.
- Goh, SK, & Sandhu, MS (2013). Knowledge Sharing Among Malaysian Academics: Influence of Affective Commitment and Trust. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(1), 38-48. <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/975>
- Haynes, B. (2011) The Impact of Generational Differences on the Workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 98-108. <https://doi.org/10.1108/14630011111136812>
- Hernández-Soto, R, Rodríguez-Medina, J, & 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 - RELATEC*, 19(2), 47-63. <https://doi.org/10.17398/1695-288X.19.2.47>
- Hernández-Soto, R, Gutiérrez-Ortega, M, & Rubia-Avi, B (2021a). Key factors in knowledge sharing behavior in virtual communities of practice: a systematic review. *Education in the Knowledge Society*, 22. <https://doi.org/10.14201/eks.22715>
- Hernández-Soto, R, Gutiérrez-Ortega, M, & Rubia-Avi, B (2021b). ¿Por qué los profesores comparten conocimiento sobre su práctica?: una revisión sistemática sobre las comunidades de práctica. En M Anxo Santos Rego et al. (coord.) *La educación en Red. Realidades diversas, horizontes comunes*, 740-741.
- Hernández-Soto, R, Gutiérrez-Ortega, M, & Rubia-Avi, B (2023). ¿Qué comparten los académicos de un grupo de investigación? Un caso de estudio crítico. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 26(2), 115-127. <https://doi.org/10.6018/reifop.559611>
- Hislop, D, Bosua, R, & Helms, R (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction (4th ed.)*. Oxford: Oxford University Press.
- Husted, K, & 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)
- Iqbal, MJ, Rasli, A, Heng, LH, Ali, MBB, Hassan, I, & Jolae, A (2011). Academic staff knowledge sharing intentions and university innovation capability. *African Journal of Business Management*, 5(27), 11051-11059. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.576>
- Jolae, A, Nor, KM, Khani, N, & Yusoff, RM (2014). Factors affecting knowledge sharing intention among academic staff. *International Journal of Educational Management*, 28(4), 413-431. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2013-0041>
- Kim, S, & Ju, B (2008). An analysis of faculty perceptions: Attitudes toward knowledge sharing and collaboration in an academic institution. *Library and Information Science Research*, 30(4), 282-290. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2008.04.003>
- Kim, S, & Lee, H (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge sharing capabilities. *Public administration review*, 66(3), 370-385. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x>
- Koranteng, FN, & Wiafe, I (2019). Factors that promote knowledge sharing on academic social networking sites: An empirical study. *Education and Information Technologies*, 24(2), 1211-1236. <https://doi.org/10.1007/s10639-018-9825-0>

- Kwon, SJ, Park, E, & Kim, KJ (2014). What drives successful social networking services? A comparative analysis of user acceptance of Facebook and Twitter. *The Social Science Journal*, 51(4), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2014.04.005>
- Leahey, E (2016). From sole investigator to team scientist: Trends in the practice and study of research collaboration. *Annual review of sociology*, 42, 81-100. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-081715-074219>
- Leahey, E, Beckman, CM, & Stanko, TL (2017). Prominent but less productive: The impact of interdisciplinarity on scientists' research. *Administrative Science Quarterly*, 62(1), 105-139. <https://doi.org/10.1177/0001839216665364>
- Majewski, G, Usoro, A, & Khan, I (2011). Knowledge sharing in immersive virtual communities of practice. *VINE*, 41(1), 41-62. <https://doi.org/10.1108/03055721111115548>
- Mansor, ZD, & Saporudin, IN (2015). Motivational factors for academicians in private universities to participate in knowledge-sharing activities. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 23(SI January), 101-116.
- Mason, C, Castleman, T, & Parker, CM (2008). Socio-technical factors influencing channel use for knowledge-sharing in regional SME networks. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 2(3), 303-319. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2008.018794>
- Mayer, RC, Davis, JH, & Schoorman, FD (2006). An integrative model of organizational trust. In RM Kramer (Ed.), *Organizational trust: A reader* (pp. 82-108). Oxford: Oxford University Press.
- Miles, MB, Huberman, AM, & Saldaña, J (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Thousand Oaks, California: Sage publications.
- Pezzoni, M, Sterzi, V, & Lissoni, F (2012). Career progress in centralized academic systems: Social capital and institutions in France and Italy. *Research Policy*, 41(4), 704-719. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.12.009>
- Phung, VD, Hawryszkiewicz, I, Chandran, D, & Ha, BM (2019). Promoting Knowledge Sharing Amongst Academics: A Case Study from Vietnam. *Journal of Information y Knowledge Management*, 18(03), 1950032. <https://doi.org/10.1142/S0219649219500321>
- Ramayah, T, Yeap, JA, & Ignatius, J (2014). Assessing knowledge sharing among academics: A validation of the knowledge sharing behavior scale (KSBS). *Evaluation review*, 38(2), 160-187. <https://doi.org/10.1177/0193841X14539685>
- Saldaña, J (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. Thousand Oaks, California: Sage publications.
- Stvilia, B, Hinnant, CC, Schindler, K, Worrall, A, Burnett, G, Burnett, K, Kazmer, MM, & Marty, PF (2011). Composition of scientific teams and publication productivity at a national science lab. *Journal of the American Society for Information, Science and Technology*, 62(2), 270-283. <https://doi.org/10.1002/asi.21464>
- Tabatabaei, M, Afrazeh, A, & Seifi, A (2019). A game theoretic analysis of knowledge sharing behavior of academics: Bi-level programming application. *Computers & Industrial Engineering*, 131, 13-27. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.03.031>
- Tseng, FC, & Kuo, FY (2014). A study of social participation and knowledge sharing in the teachers' online professional community of practice. *Computers & Education*, 72, 37-47. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2013.10.005>
- Usoro, A, & Majewski, G (2011). Intensive knowledge sharing: Finnish Laurea lab case study. *VINE*, 41(1), 7-25. <https://doi.org/10.1108/03055721111115520>
- Usoro, A, Sharratt, MW, Tsui, E, & Shekhar, S (2007). Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice. *Knowledge Management Research and Practice*, 5(3), 199-212. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500143>
- Van Rijnsoever, FJ, & Hessels, LK (2011). Factors associated with disciplinary and interdisciplinary research collaboration. *Research Policy*, 40(3), 463-472. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.11.001>
- Wang, HK, Yen, YF, & Tseng, JF (2015). Knowledge sharing in knowledge workers: The roles of social exchange theory and the theory of planned behavior. *Innovation*, 17(4), 450-465. <https://doi.org/10.1080/14479338.2015.1129283>
- Wang, S, & Noe, R (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wenger, E, McDermont, R, & Snyder, WM (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Wu, LW, & Lin, JR (2013). Knowledge sharing and knowledge effectiveness: learning orientation and co-production in the contingency model of tacit knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(8), 672-686. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2011-0050>
- Yang, JT (2009). Individual attitudes to learning and sharing individual and organizational knowledge in the hospitality industry. *Services Industries Journal*, 29(2), 1723-1743. <https://doi.org/10.1080/02642060902793490>
- Zhu, YQ (2017). Why and how knowledge sharing matters for R&D engineers. *R&D Management*, 47(2), 212-222. <https://doi.org/10.1111/radm.12188>