



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

# La esfera universitaria hoy: retos, proyectos de investigación y transferencia de conocimiento

Coords.

Tatiana Hidalgo Marí

Francisco Javier Herrero Gutiérrez

María del Carmen Rodríguez Rodríguez

*Dykinson, S.L.*

LA ESFERA UNIVERSITARIA HOY:  
RETOS, PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN  
Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

---

LA ESFERA UNIVERSITARIA HOY:  
RETOS, PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

---

Coords.

TATIANA HIDALGO MARÍ  
FRANCISCO JAVIER HERRERO GUTIÉRREZ  
MARÍA DEL CARMEN RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

*Dykinson, S.L.*

2023

LA ESFERA UNIVERSITARIA HOY: RETOS, PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Diseño de cubierta y maquetación: Francisco Anaya Benítez

© de los textos: los autores

© de la presente edición: Dykinson S.L.

Madrid - 2023

N.º 135 de la colección Conocimiento Contemporáneo

1ª edición, 2023

ISBN: 978-84-1170-301-7

NOTA EDITORIAL: Los puntos de vista, opiniones y contenidos expresados en esta obra son de exclusiva responsabilidad de sus respectivos autores. Dichas posturas y contenidos no reflejan necesariamente los puntos de vista de Dykinson S.L, ni de los editores o coordinadores de la obra.

Los autores asumen la responsabilidad total y absoluta de garantizar que todo el contenido que aportan a la obra es original, no ha sido plagiado y no infringe los derechos de autor de terceros. Es responsabilidad de los autores obtener los permisos adecuados para incluir material previamente publicado en otro lugar. Dykinson S.L no asume ninguna responsabilidad por posibles infracciones a los derechos de autor, actos de plagio u otras formas de responsabilidad relacionadas con los contenidos de la obra. En caso de disputas legales que surjan debido a dichas infracciones, los autores serán los únicos responsables.

## EL VALOR DE LA IDENTIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO CLAVE Y SU TRANSMISIÓN EN LOS PUESTOS DE ENSEÑANZA SUPERIOR

---

FERNANDO DÍEZ

*Universidad de Deusto*

ELENE IGOA

*Universidad de Deusto*

ELENA QUEVEDO

*Universidad de Deusto*

DAVID LAMÍQUIZ

*Universidad de Deusto*

### 1. INTRODUCCIÓN

El conocimiento es un activo importante para las personas y las organizaciones (Xue, 2017). El proceso de adquisición del conocimiento se produce diariamente, desde que nacemos hasta que morimos. La OCDE y la UNESCO nos hablan del término Aprendizaje a lo Largo de la Vida o Lifelong Learning (LLL), que comprende todas las actividades de aprendizaje en la trayectoria educativa de una persona con un objetivo claro: la mejora continua. Es un proceso por el que vamos regenerando nuestro conocimiento sobre las propias experiencias vividas, de una manera voluntaria y electiva. Lo contrario, nos lleva a la obsolescencia, término que se comenzó utilizando en los entornos empresariales (obsolescencia programada), pero que debido a los avances de las nuevas tecnologías se ha trasladado a los empleados (obsolescencia del conocimiento). Alineados con las teorías de Darwin, podemos asegurar que el más inteligente es el que mejor se adapta a las condiciones o circunstancias del entorno, y en este sentido, el aprendizaje y la adquisición de conocimiento juegan un papel fundamental. En la Universidad es una exigencia, puesto que el profesorado debe de procurar tener un

conocimiento actualizado, estar al día en su materia es una exigencia. Además de esto, generar nuevo conocimiento, puesto que la Universidad es un espacio de conocimiento (Saeed, et al., 2022), un centro de saber y un referente para la sociedad. De hecho, el lugar de trabajo presenta oportunidades únicas de aprendizaje (Billett, 2020). Estas exigencias sitúan a la organización y a la persona en el centro en cuanto a conocimiento se refiere.

### 1.1. EL CAPITAL INTELECTUAL

Las organizaciones cuentan con el conocimiento de sus empleados como un recurso estratégico. El principal objetivo del aprendizaje permanente es la mejora continua, evitando la obsolescencia del conocimiento y la pérdida de prestigio y competitividad de la empresa (Trivellas, et al., 2015; Pandiyan & Jayalashmi, 2016).

Los lugares de trabajo representan una oportunidad única para la mejora del conocimiento de los empleados. Las oportunidades que se van encontrando los empleados en la propia organización, así como el acceso a formación y capacitación que les permita el progreso profesional son la clave para el éxito y la autorrealización (Jackson & Allen, 2022). En este sentido, la Universidad constituye un entorno especial y exigente, puesto que son centros de generación de conocimiento, en lo que a formación e investigación se refiere. Su nivel de exigencia es elevado, puesto que cuenta con un alto número de doctores, máximo nivel académico al que se puede aspirar. Este es el punto de partida (tener las competencias de investigador) para poder desarrollar una carrera profesional en un entorno exigente y con un alto nivel de actualización del conocimiento.

Todas organizaciones poseen activos tangibles (el inmovilizado y el capital financiero) y activos intangibles (el capital humano, estructural y relacional). Una diferencia importante entre ambos es que, si bien los activos tangibles tienden a depreciarse con el uso y el tiempo, los intangibles aumentan de valor. Además, los activos tangibles son fácilmente transferibles, se imitan con relativa facilidad y la propiedad es fácilmente identificable. En cambio, los intangibles son más difíciles de transferir, imitar y la apropiabilidad es más complicada, al tratar conocimientos y habilidades personales. Estos activos intangibles son el

denominado capital intelectual de la empresa, cuyo valor no es fácil de determinar. Para algunos autores supone hasta el 80% del valor de una empresa. No es fácil de medir, pero es fácil de detectar y supone una clara ventaja competitiva entre las empresas. Todo lo que tiene que ver con el conocimiento entra en el capital intelectual.

En el ámbito empresarial podemos identificar tres niveles de diferenciación: empresas que compiten por precio (nivel más bajo y de escaso valor en lo que a innovación se refiere), empresas que compiten por calidad (el consumidor paga más por obtener un producto mejor, de más calidad) y, finalmente, empresas que compiten en innovación. Este último es el nivel más exigente, donde las empresas innovan en producto, patentan y sobran royalties por licencias). Aquellas empresas que están en este tercer nivel son, no sólo las que lideran el mercado, sino también las que diseñan el futuro. No sólo dan respuesta a las demandas del mercado, sino que son los generadores de nuevas tendencias y mercados.

Es en este nivel de innovación donde el conocimiento supone un activo clave, fundamental, centrando sus esfuerzos en la captación y retención de talento y en la protección del conocimiento. Es, precisamente, en estas empresas donde la preocupación por no perder el conocimiento adquirido, es mayor. De ello depende su liderazgo en el mercado.

En el caso de las Universidades, el prestigio del profesorado, su nivel académico e innovador, el impacto de sus publicaciones o su transferencia a la sociedad constituyen algunos de los indicadores o elementos que se valoran en los diversos rankings que posicionan a las Universidades. La calidad de su producción y su notoriedad es la que genera el *branding* o marca que atrae a estudiantes de la región, el país o todo el mundo a querer estudiar en una determinada institución.

## 1.2. EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Uno de los bienes más valiosos de las organizaciones es el conocimiento de los empleados (Xue, 2017) ya que, de este depende el capital intelectual de la institución, y, por ende, la competitividad empresarial de la misma (Perrenoud, 2018).

El conocimiento se adquiere mediante el aprendizaje, y este puede ser formal o informal. El aprendizaje formal viene dado por los centros educativos y finaliza en la universidad (o en las Escuelas Oficiales de Negocios). Es un conocimiento reglado y viene avalado por certificados oficiales. Por el contrario, el conocimiento informal se adquiere en el día a día y viene proporcionado por el entorno de trabajo. La posición que ocupas, el acceso a nuevo conocimiento y nuevos aprendizajes, las promociones y formación continua constituyen elementos clave para la persona en la organización. Podemos decir que las oportunidades que da el trabajo influye en la progresión y aprendizaje de los empelados dentro de las organizaciones.

Jay Cross (2006) sostiene que el aprendizaje informal representa entre el 60 y el 80% del proceso de aprendizaje que tiene lugar en el lugar de trabajo, siempre que este tipo de espacio ofrezca oportunidades. El modelo 70-20-10 (Johnson et al., 2018) nos indica que el 70% del aprendizaje de una persona proviene de las experiencias en el lugar de trabajo, el 20% de la retroalimentación y el 10% del proceso de formación. Es decir, el 90% del aprendizaje informal frente al 10% del aprendizaje formal.

Las organizaciones tienen la necesidad de no perder conocimiento con la salida de los trabajadores. Para ello, es necesario determinar el conocimiento clave que interesa retener en la empresa. Las organizaciones que no protegen este capital intelectual, se enfrentan a una pérdida significativa de conocimiento de los trabajadores que dejan la organización, lo que se traduce en una pérdida anual de beneficios, conocimiento y habilidades valiosas para la empresa (Eaglebarger, 2017).

La identificación de puestos específicos en una organización y sus tareas o conocimiento clave ayudan a establecer pautas para retener el talento que, generalmente desaparece cuando se produce el proceso de jubilación (Gaur et al., 2019). Así, es de gran importancia la detección del conocimiento clave y su transmisión dentro de la organización, precisamente, para no perderlo. Cuando no hay una estrategia adecuada para la trasmisión del conocimiento, se pierden beneficios económicos e intelectuales que afectan a la retención del talento y a la ventaja competitiva empresarial (Ahammad et al., 2016).

Por todo ello, podemos concluir que el valor del conocimiento en las organizaciones es muy importante (Mojahan, 2017); de hecho, es un capital humano que conviene mantener, puesto que permite mantener el prestigio y la ventaja competitiva de la empresa.

### 1.3 TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN ENSEÑANZA SUPERIOR

En la enseñanza superior, nos encontramos con las figuras de Personal Docente Investigador (PDI), Personal Investigador (PI) y Personal de Administración y servicios (PAS). En cualquiera de los tres colectivos, se concentra, a lo largo de los años y con la vivencia de múltiples experiencias, un conocimiento susceptible de ser transferido.

En el caso del PDI, normalmente sus labores están centradas en la Docencia y la Investigación, además de la asunción de determinadas tareas de gestión en las que van adquiriendo destrezas y conocimiento.

En las labores docentes, el profesorado prepara las clases, atiende al alumnado, acude a reuniones de departamento y del claustro, se coordina con otros compañeros/as en la preparación de las asignaturas, prepara la guía del alumnado y el syllabus de sus materias, las somete a la obtención del sello de calidad, imparte las clases, atiende las tutorías y evalúa al alumnado, entre otras funciones.

En investigación, el profesorado prepara participaciones en Congresos, desarrolla proyectos de investigación europeos, nacionales, internacionales y con organismos y empresas, forma parte de equipos de investigación, escribe artículos de impacto, se presenta a las acreditaciones y sexenios, escribe libros y capítulos de libro, artículos de divulgación, entrevistas, dirige TFG, TFM y Tesis doctorales, revisa artículos, participa en tribunales de tesis, etc.

En gestión, el profesorado inicia una carrera en la que va asumiendo distintas responsabilidades, que van desde las Tutorías del alumnado, la Dirección del Departamento, ser miembro o IP de equipos de investigación (preparación de propuestas, gestión de fondos y justificación técnica y científica, preparación de las memorias, etc.), Dirección de Masters, Vicedecanatos, Decanatos, Vicerrectorado y Rectorado).

A lo largo de los años, se va acumulando mucha experiencia que se pierde, en el momento de la jubilación, cuando el profesional se retira. Las preguntas son: ¿la Universidad retiene de alguna forma ese conocimiento? ¿Es consciente de la pérdida que se produce cuando no se prevé con suficiente antelación una forma de transmisión?

#### 1.4. FACTORES CLAVE DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento centrado en tareas repetitivas y de escaso valor innovador se puede registrar en las DPT (Descripción del Puesto de Trabajo), pero conforme ascendemos en la pirámide de la organización, nos encontramos con profesionales que desempeñan puestos de liderazgo y que están caracterizados por poseer un conocimiento clave y tener una responsabilidad clara en la empresa. Esos puestos clave poseen un conocimiento que la organización no se puede permitir perder, puesto que de ello dependerá su posición en el mercado. Es importante determinar cuál es el conocimiento clave que poseen y protegerlo. Un conocimiento que, por otro lado, se ha generado en la propia empresa.

En el caso de las Universidades nos referimos a el conocimiento generado, a modo de ejemplo, en un grupo de investigación y que corre el riesgo de desaparecer cuando se jubila el IP del equipo. O al conocimiento que posee un Rector y que se pierde cuando la persona cesa en su cargo, si es que la organización no se preocupa por preservarlo.

En estos casos, no es suficiente con recoger el conocimiento en un documento (DPT), sino que es necesario el acompañamiento de un *mentee* durante un proceso que puede durar meses o años. Es la complejidad y singularidad de ese conocimiento clave el que hace necesario un esfuerzo focalizado y dirigido sabiendo qué queremos proteger, preservar y mantener en la organización. Si esto no se realiza, el conocimiento no se transfiere de manera adecuada y, por lo tanto, se corre el riesgo de que se pierda.

#### 1.5. COMPETENCIAS

Las competencias son un conjunto de habilidades, conocimientos y aptitudes necesarios para poder desempeñar con éxito una labor

profesional. Las competencias que requiere cada puesto son distintas, por lo que es importante conocer los objetivos profesionales y las competencias que necesitamos desarrollar para poder desempeñar adecuadamente nuestro trabajo.

Las competencias profesionales se dividen en competencias técnicas o *hard skills* y competencias transversales o *soft skills*. Las competencias técnicas son las que requiere un puesto para poder desempeñar con éxito el trabajo mientras que las competencias transversales son aquellas que son generalizables a cualquier puesto o profesión y, por lo tanto, sirven para cualquier puesto.

Las primeras son más fáciles de transmitir que las segundas, puesto que estas últimas poseen un alto componente relacionado con la personalidad del sujeto. A modo de ejemplo, podemos tener la receta de cómo se prepara una tortilla de patatas, pero con la misma receta, distintas personas la prepararán de una manera diferente. Cada persona es distinta, y conferirá un sello especial a su labor profesional. En cualquier caso, las competencias técnicas y transversales se pueden enseñar y transferir.

## 2. OBJETIVOS

Para llevar a cabo este estudio, se establecieron dos preguntas de investigación con el objetivo de analizar si los empleados de la universidad identificaban conocimiento clave en sus trabajos y si consideraban que se debería de transmitir a sus sucesores.

- Pregunta de investigación I: Analizar si los trabajadores de instituciones de enseñanza superior identifican algún conocimiento clave en su puesto de trabajo.
- Pregunta de investigación II: Conocer si consideran necesaria la transmisión de conocimiento del saber hacer para quien vaya a realizar la sustitución del puesto por jubilación.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. PROCEDIMIENTO

Para llevar a cabo esta investigación, se solicitó permiso a los responsables de la Universidad, contactando por mail con las personas seleccionadas, personal activo de 60 años en adelante, y personal jubilado y emérito (de 65 años en adelante). Se envió un correo electrónico, firmado por el Investigador Principal del Proyecto y la dirección de Personas de la Universidad, invitando a participar en la investigación. En el mensaje se explicaban los objetivos de la investigación, indicando el carácter voluntario y confidencial de su participación. Se incluía el link al cuestionario on-line, generado por la plataforma QUALTRICS. La duración media de respuesta al cuestionario fue de 15 minutos. El cuestionario fue enviado con fecha 15 de marzo de 2023 y se cerró su participación el día 2 de abril de 2023.

#### 3.2. PARTICIPANTES

La muestra invitada fue de 320 personas, siendo la muestra participante de 70 personas. Se detectó un alto número de correos rechazados, debido a que se utilizó el correo institucional también para dirigirnos a las personas jubiladas. Es probable que muchos de ellos no tuvieran configurado el correo electrónico.

La muestra final estaba constituida por 70 empleados de la Universidad que estaban jubilados o próximos a la edad de jubilación. El 61% de los participantes eran hombres y el 39% mujeres. El promedio de edad de los participantes era de 64,7 años. El 84% de los participantes han sido PDI mientras que el 16% han sido PAS.

Todos ellos han participado de forma voluntaria, manteniendo la confidencialidad en las respuestas y el anonimato de los participantes.

#### 3.3. INSTRUMENTO

Se diseñó un cuestionario ad-hoc utilizando para ello el software de investigación QUALTRICS, utilizado para este tipo de estudios. El cuestionario diseñado cuenta con distintos bloques de preguntas que cubren

diferentes temas como el proceso de jubilación en la universidad, la transferencia de conocimiento o las emociones vividas durante el proceso de jubilación.

Para esta investigación nos hemos centrado únicamente en los ítems correspondientes al bloque de transferencia del conocimiento. El cuestionario es cualitativo, obteniendo la información de las respuestas de los participantes a preguntas abiertas. Este cuestionario fue distribuido una única vez entre los participantes para obtener la información descriptiva.

### 3.4. DISEÑO

Para llevar a cabo esta investigación decidimos elegir un diseño no experimental puesto que no se analiza una variable de control independiente y tampoco realizamos ningún tipo de intervención.

## 4. RESULTADOS

El primer objetivo de la investigación (O1) consistía en analizar si los trabajadores de las instituciones de enseñanza superior identificaban algún conocimiento clave en su puesto de trabajo.

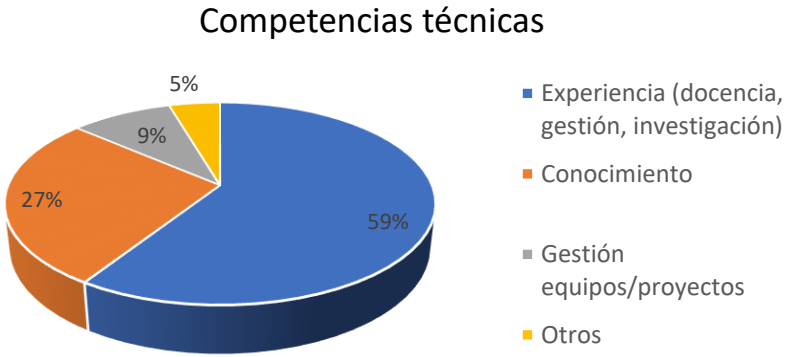
Los resultados obtenidos (R1) indican que el 92% de los participantes en el estudio identifican algún conocimiento clave en su puesto de trabajo.

Los conocimientos clave, los han identificado en términos de competencias (conocimiento, saber hacer, saber estar o ser). A su vez, las competencias se han dividido en dos: competencias técnicas (hard skills) y competencias transversales (softskills).

Las primeras (competencias técnicas) hacen referencia a las competencias relacionadas con su puesto de trabajo, mientras que las segundas (competencias transversales) se refieren a competencias para cualquier posición.

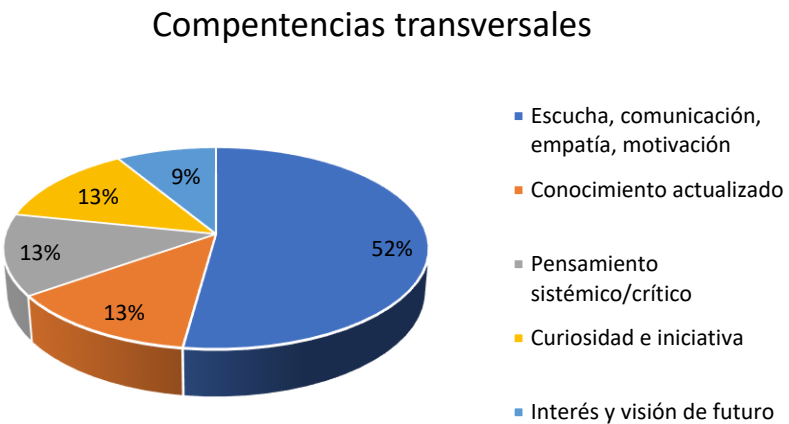
En este sentido, las competencias técnicas (Figura 1) se han centrado en la experiencia (59%), el conocimiento (27%) y la gestión (9%). El resto de los conocimientos clave detectados suponen un 5% de las respuestas.

**FIGURA 1.** Competencias clave (técnicas) identificadas por los participantes (conocimiento, saber hacer, saber estar o ser)



Las competencias transversales (Figura 2) identificadas por los participantes se centran en un 52% en habilidades de escucha, empatía, comunicación y motivación. Un 13% identifica estar al día en información general. Un 13% menciona el pensamiento sistémico/crítico. Un 13% se centra en la curiosidad e iniciativa. Finalmente, un 9% menciona el interés y la visión de futuro.

**FIGURA 2.** Competencias clave (transversales) identificadas por los participantes (conocimiento, saber hacer, saber estar o ser)

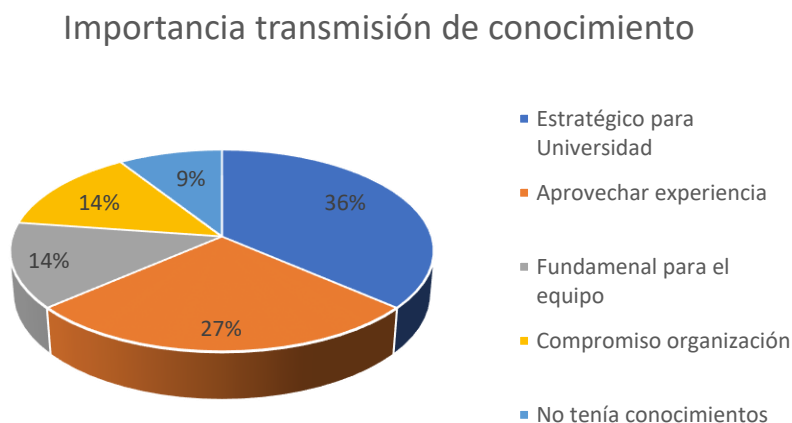


El segundo objetivo de la investigación (O2) consistía en conocer si consideran necesaria la transmisión de conocimiento del saber hacer para quien vaya a realizar la sustitución del puesto por jubilación.

Los resultados obtenidos (R2) indican que el 79% de los participantes considera necesaria la transmisión de conocimiento del saber hacer para quien vaya a realizar la sustitución.

A continuación, se les preguntó por qué razón consideran importante esa transmisión (Figura 3).

**FIGURA 3.** Por qué considera importante la transmisión de conocimiento a la persona que le va a sustituir



El 36% considera que es algo estratégico para la Universidad. El 27% que es importante aprovechar la experiencia. El 14% que es fundamental, pero que no es algo individual sino de equipo. El 14% que por compromiso con la organización. Finalmente, el 9% hace referencia a que la persona que le iba a sustituir no tenía ese conocimiento.

## 5. DISCUSIÓN

La transferencia de conocimiento en las universidades, por parte de las personas que están en un proceso de jubilación, hacia las personas que

van a ocupar su lugar, es una necesidad que debe ser anticipada, para actuar correctamente. Si no se sistematiza el proceso de una forma adecuada, se pierde inevitablemente conocimiento y, por lo tanto, prestigio y ventaja competitiva. Varios estudios (Holmqvist, 2019; Rodríguez, 2019) señalan la importancia de realizar una transferencia del conocimiento en profesores universitarios, un entorno, por otro lado, centrado en el conocimiento.

Los resultados de la investigación indican que, para las personas que han trabajado o están trabajando en la enseñanza superior, la transmisión del conocimiento en los procesos de relevo generacional es de gran relevancia (Ge & Campopiano, 2021). Normalmente estos procesos se centran en los trabajadores que cuentan con más experiencia y que están cercanos a la jubilación (García, 2020). El objetivo de los planes de relevo generacional es conservar los conocimientos y competencias clave de la organización mediante estrategias o procedimientos metódicos (Tavasieva et al., 2019). Según Fasbender & Gerpott (2022) es necesaria la transmisión de los conocimientos clave en los procesos de jubilación para que la persona que deje la organización no se lleve todo el talento y conocimiento que ha estado trabajando durante todos los años de su carrera profesional dentro de la organización. Esta transmisión ayuda a la persona que vaya a sustituir el puesto de trabajo a aprender más rápido sus quehaceres, ser más competente y reforzar las habilidades necesarias para ocupar el puesto de trabajo que se ha concedido (Nair et al., 2021). Esto no solamente da seguridad a la persona que se vaya a incorporar, sino que también a la organización (Rotsios et al., 2021), además de reducir el posible impacto ocasionado por su salida de la organización.

Al mismo tiempo, permite que la organización no pierda prestigio ni ventaja competitiva, ambos factores decisivos para las organizaciones. Los empleados que llevan años en la empresa han ido aprendiendo conocimientos a lo largo de su vida laboral que tienen que ser transferidos, como una manera de devolver a la empresa los conocimientos adquiridos gracias a la inversión y confianza que la organización ha depositado en ellos.

Para ello es importante que tanto la organización como el empleado sean capaces de determinar cuál es el conocimiento que hay que transferir. Es fundamental que los profesores sean conscientes de las competencias

técnicas y transversales que poseen, de los conocimientos clave que no se debe perder, y la relevancia de la transmisión a sus compañeros. La investigación ha dejado claro que son conscientes de qué conocimientos clave poseen y la importancia de poder transmitirlos.

## 6. CONCLUSIONES

Esta investigación, planteaba dos objetivos de investigación, como son, analizar si los trabajadores de instituciones de enseñanza superior identifican algún conocimiento clave en su puesto de trabajo y conocer si consideran necesaria la transmisión de conocimiento del saber hacer para quien va a realizar la sustitución del puesto por jubilación.

Los resultados han puesto de manifiesto, respecto al objetivo primero, que el 92% de los participantes en el estudio identificaban algún conocimiento clave en su puesto de trabajo. Este conocimiento se ha materializado en competencias técnicas (relacionadas con su aprendizaje en el lugar de trabajo) y competencias transversales (modos o forma de hacer las cosas). En lo que respecta al objetivo segundo, el 79% de los participantes consideraba necesaria la transmisión de conocimiento del saber hacer para quien vaya a realizar la sustitución. Este segundo objetivo pone en valor el conocimiento que poseen y la necesidad de transmitirlo a la persona que le va a suceder en el puesto de trabajo.

Entre las limitaciones del estudio podemos indicar que de manera pionera ha participado una universidad, por lo que sería de interés incrementar la muestra de universidades. En estos momentos el equipo de investigación está trabajando con otras 6 universidades privadas y va a comenzar la gestión con varias universidades públicas. Consideramos que es un campo de investigación de interés por las implicaciones que tiene para el futuro de la universidad.

Otra limitación, intencionada de la investigación, ha sido centrarnos en las personas que se van a jubilar o que ya se han jubilado, desestimando recoger datos de personal más joven que también posee experiencia y que pudiera ser interesante recoger y analizar.

Finalmente, destacar la dificultad de obtener una muestra mayor, puesto que una vez se jubila el trabajador, sólo podemos llegar a él desde el correo institucional, y en muchas ocasiones éste ya no se configura o lee, por lo que se pierden participantes.

## 7. REFERENCIAS

- Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Liu, Y., & Glaister, K. W. (2016). Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention. *International Business Review*, 25(1), 66-75. <https://bit.ly/3Mli4qD>
- Billett, S. (2020). *Learning in the Workplace: Strategies for Effective Practice*. Routledge.
- Cross, J. (2006). *Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance*. John Wiley & Sons.
- Eaglebarger, S. (2017). Engaging employees beyond the office freebies. *Strategic HR Review*, 16(3), 112-116. <https://bit.ly/44SZ7yU>
- Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2022). Knowledge transfer between younger and older employees: A temporal social comparison model. *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 146-162. <https://bit.ly/42M41Mj>
- García, J. (2020). La jubilación de la generación baby boom: una realidad coyuntural. *Revista De Derecho De La Seguridad Social, Laborum*, (24), 81-97. <https://bit.ly/436z9qs>
- Gaur, A. S., Ma, H., & Ge, B. (2019). MNC strategy, knowledge transfer context, and knowledge flow in MNEs. *Journal of Knowledge Management*, 23(9). 1885-1900. <https://bit.ly/3VYztVh>
- Ge, B. & Campopiano, G. (2021). Knowledge management in family business succession: current trends and future directions. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 326-349. <https://bit.ly/3IDPril>
- Holmqvist, M. (2019). Lack of qualified teachers: A global challenge for future knowledge development. In R. B. Botshabeng (Ed.), *Teacher education in the 21st century* (pp. 1-13). IntechOpen.
- Jackson, B. & Allen, S. (2022). Succession planning for senior leaders: is it always a good idea? *International Journal of Educational Management* 36(5), 800-811. <https://bit.ly/3Wv3CMt>
- Johnson, S. J., Blackman, D. A., Buick, F. (2018). The 70:20:10 Framework and the transfer of learning. *Human Resources Development Quarterly*, 29, 383-402. <https://bit.ly/3VTLBHj>

- Mendez, S. L., Tygret, J. A., Conley, V. M., Keith, R., Haynes, C., & Gerhardt, R. (2019). Emeriti faculty as mentors: The benefits and rewards of mentoring the next generation. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 27(4), 439-457. <https://bit.ly/3MTHOqq>
- Mohajan, H. (2017). The Roles of Knowledge Management for the Development of Organizations. *Journal of Scientific Achievements*. 2(2) 1–27. <https://bit.ly/3Wv44dD>
- Nair, S. R., Pillai, K. G., & Demirbag, M. (2021). Reaping benefits from knowledge transfer—the role of confidence in knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1059-1080. <https://bit.ly/3BkLvih>
- Pandiyan, A., & Jayalashmi, P. (2016). Succession management at a manufacturing company in Chennai: An empirical study. *TSM Business Review*, 4(1), 16-26. <https://bit.ly/426zEPZ>
- Perrenoud, A. J. (2018). Delphi approach to identifying best practices for succession planning within construction firms. *International Journal of Construction Education and Research*, 16(3), 197-210. <https://bit.ly/3VV8TN0>
- Rodriguez, V. A. (2019). *Miradas y voces de maestros jubilados: Una investigación desde la narrativa*. Ediciones Mágina.
- Rotsios, K., Sklavounos, N., & Hajidimitriou, Y. (2021). Successful knowledge transfer in IJVs: the role of trust, partner compatibility and expected benefits. *European Journal of International Management*, 15(4), 595-614. <https://bit.ly/3MISsJY>
- Saeed, S., Tofiq, A., Qadir, A., Faraj, S., & Aziz, K. (2022). The Role of Knowledge Management in Higher Education Institutions (Colleges and Universities). *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 12(2), 126-133. <https://bit.ly/3omGDGQ>
- Tavasieva, Z., Pozmogov, A., Kreer, M., Kallagov, B., & Tedeyeva, Z. (2019). Knowledge Management as a Matter of Vital Importance for a Modern Organization. *Education Excellence and Innovation Management Through Vision 2020*. 4001-4007. <https://bit.ly/3BWlwOE>
- Trivellas, P., Akriovouli, Z., Tsifora, E., & Tsoutsas, P. (2015). The impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms. The mediating effect of general competencies. *Procedia Economics and Finance*, 19, 238-247. <https://bit.ly/3MzWlrd>
- Xue, C. (2017). A literature review on knowledge management in organizations. *Research in Business and Management*, 4(1), 30-41. <https://bit.ly/3IGbyV8>