

## Impactos del ocultamiento del conocimiento y del síndrome no inventado aquí en la orientación estratégica hacia la digitalización

Impacts of knowledge hiding and not-invented-here syndrome on digital orientation

Carlos Mario Durango Yepes 

Institución Universitaria Pascual Bravo, Medellín, Colombia.

José Arias-Pérez 

Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia

### Resumen

**Objetivo:** evaluar el impacto del Síndrome No Inventado Aquí (SNIA) en el Ocultamiento del Conocimiento (OC) y en la Orientación Estratégica hacia la Digitalización (OED). A su vez, buscar cerrar la brecha de investigación de no madurez del constructo ocultamiento de conocimiento de los empleados. **Método:** es un estudio correlacional con enfoque cuantitativo de corte trasversal. Se recolectó la información a través de una encuesta estructurada compuesta por 17 ítems. Fue aplicada a noventa (90) empresas manufactureras y de servicios. Los hallazgos se analizaron mediante ecuaciones estructurales. **Resultados:** se encontró que el síndrome "no-inventado-aquí" afecta positivamente el ocultamiento de conocimiento haciéndose el tonto y el ocultamiento de conocimiento razonado. Y el ocultamiento de conocimiento haciéndose el tonto afecta negativamente la orientación estratégica hacia la digitalización. **Conclusiones:** El síndrome "no-inventado-aquí" influye positivamente en el ocultamiento evasivo como un tipo de ocultamiento de conocimiento, no se puede aceptar. El síndrome "no-inventado-aquí" influye positivamente en el ocultamiento razonado como un tipo de ocultamiento de conocimiento, se puede aceptar. Finalmente, ocultar el conocimiento fingiendo ignorar el conocimiento solicitado influye negativamente en la orientación estratégica hacia la digitalización.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento; Transformación Digital; Innovación Digital; Sabotaje de Conocimiento.

**Clasificación JEL:** M10, C30, L60, L8

### Abstract

**Objective:** evaluate the impact of the Not Invented Here Syndrome (NIHS) on Knowledge Hiding (KH) and the Strategic Orientation towards Digitalization (SOD). At the same time, it seeks to close the research gap of non-maturity of the construct of employee knowledge concealment. **Method:** it is a correlational study with a cross-sectional quantitative approach. The information was collected through a structured survey composed of 17 items and applied to ninety (90) manufacturing and service companies and analyzed using structural equations. **Results:** The findings show that the "not-invented-here" syndrome positively affects knowledge hiding by playing dumb and reasoned knowledge hiding. And hiding knowledge by playing dumb negatively affects the strategic orientation towards digitalization. **Conclusions:** The "not-invented-here" syndrome positively influences evasive hiding as a type of knowledge hiding, it cannot be accepted. The "not-invented-here" syndrome positively influences reasoned concealment as a type of knowledge concealment, it can be accepted. Finally, hiding knowledge by pretending to ignore the requested knowledge negatively influences the strategic orientation towards digitalization.

**Keywords:** Knowledge management; Digital Transformation; Digital Innovation; Knowledge Sabotage.

**JEL classification:** M10, C30, L60, L80

### Autor de correspondencia

carlos.durango@pascualbravo.edu.co

**Recibido:** 28-01-2024

**Aceptado:** 27-07-2024

**Publicado:** 17-12-2024

OPEN  ACCESS



Copyright © 2024  
Desarrollo Gerencial

### Como citar este artículo (APA):

Durango Yepes, C. M., Arias-Pérez, J. (2024). Impactos del ocultamiento del conocimiento y del síndrome no inventado aquí en la orientación estratégica hacia la digitalización. *Desarrollo Gerencial*, 16(2), 1-17. DOI: [10.17081/dege.16.2.7066](https://doi.org/10.17081/dege.16.2.7066)

## Introducción

Existe un número creciente de estudios sobre la importancia del Ocultamiento del Conocimiento (OC) cuyo efecto tiene consecuencias destructivas en la productividad y en el desempeño de los empleados y las organizaciones (Connelly, et al., 2012; Connelly y Zweig, 2015; Bai, 2020), mediante un comportamiento laboral contraproducente con acciones voluntarias y discrecionales, que violan las normas organizacionales, o por la agresión y la descortesía en el lugar de trabajo, causando daño intencional a la organización o al individuo.

Debido a que el intercambio de conocimientos a nivel interorganizacional incrementó su importancia, el desafío es comprender mejor cómo superar el síndrome de no inventado aquí (SNIA) y sus consecuencias negativas. Algunos autores como Antons y Piller (2015) definen el síndrome no inventado aquí (SNIA) como la actitud negativa de un individuo hacia el conocimiento que se origina externamente, en otra entidad organizacional o en otra geografía a la que el individuo está integrado. Como consecuencia a esta actitud, los empleados de áreas como la de I+D se inclinan a rechazar el conocimiento externo durante la innovación abierta entrante, no obstante, esto podría ser beneficioso para la tarea de desarrollo en cuestión.

Un tercer componente del modelo investigativo de este trabajo, se refiere a la Orientación Estratégica hacia la Digitalización (OED), autores como Schallmo et al. (2017), la definen como el uso de tecnologías digitales y datos digitalizados, con el propósito de producir ingresos, mejorar el negocio, transformar procesos comerciales (no simplemente digitalizarlos) y crear un entorno de negocios digitales, mediante el cual la información digital está en el centro. De ahí que, la digitalización ha sido identificada como una de las principales tendencias que cambiarán tanto a la sociedad como a las empresas en los próximos años (Parviainen et al., 2017). A pesar de la importancia de la OED, la comprensión actual de su influencia en el desempeño de la empresa está poco desarrollada en términos investigativos.

Autores como Xiong et al. (2019) reconocen que el área de investigación sobre ocultación de conocimiento (OC) requiere mayor exploración. De los estudios más recientes se tiene la influencia de territorialidad en la ocultación del conocimiento (Singh, 2019), y el efecto de la presión del tiempo sobre la ocultación del conocimiento (Connelly et al., 2019). Otros estudios menos recientes evidencian que el conocimiento se puede ocultar cuando las personas sienten una propiedad psicológica del mismo (Peng, 2013), lo que puede generar un acaparamiento de conocimiento (Jane et al., 2008) y, por lo tanto, degeneran en conductas organizacionales negativas como conductas laborales contraproducentes, agresión, descortesía y engaño (Černe et al., 2014; Pearson y Porath, 2005). Los estudios existentes no han explorado completamente el efecto del síndrome no inventado aquí en el ocultamiento de conocimiento, y no se ha estudiado el efecto del ocultamiento de conocimiento en la orientación estratégica a la digitalización. La identificación de estas relaciones podría permitir a los gerentes reducir efectivamente las intenciones del ocultamiento de conocimiento en las organizaciones.

Por lo tanto, el propósito de este artículo radica en reconocer si el síndrome de no inventado aquí tiene influencia en el ocultamiento del conocimiento. A su vez, si dicho ocultamiento de conocimiento incide en la estrategia de orientación hacia la digitalización en las organizaciones.

En concordancia con lo expuesto, la metodología del presente estudio es correlacional con enfoque cuantitativo de corte transversal. Se buscaron los datos a través del envío de un cuestionario por correo electrónico y la aplicación física al personal directivo de empresas que son clientes de una firma local que les presta servicios de transformación digital. Dicho cuestionario está compuesto por tres constructos sobre conocimiento oculto,

uno sobre síndrome no inventado aquí, y otro sobre orientación estratégica hacia la digitalización. En cuanto al alcance de la muestra este estudio aborda noventa (90) empresas manufactureras y de servicios, ubicadas en diversas regiones del país que aceptaron ser parte de esta investigación, las cuales cumplen con el criterio de estar en sectores en los cuales la adopción de robots inteligentes va en aumento.

## Fundamentación teórica y desarrollo de hipótesis

### El Síndrome No Inventado Aquí (SNIA) y el Ocultamiento del Conocimiento (OC)

Según [Hannen et al. \(2019\)](#), los artículos fundamentales sobre SNIA se centraron completamente en el fenómeno en cuestión ([Clagett, 1967](#); [Katz y Allen, 1987](#); [Allen et al., 1982](#)). Lo cuestionable de estos estudios es que investigaron los antecedentes y consecuencias del SNIA, sin la construcción de fundamentos teóricos de forma explícita. El aporte de estos estudios fue la evidencia empírica inicial sobre el efecto perjudicial del SNIA en el desempeño del proyecto ([Clagett, 1967](#); [Katz y Allen, 1987](#); [Allen et al., 1982](#)).

Algunos autores como [Canto y Moral \(2005\)](#), sugieren que es más probable que se genere el rechazo del conocimiento externo cuando el grupo externo del que se adquiere el conocimiento es similar al grupo interno, basándose en la teoría de la identidad social y del concepto de identidad organizacional ([Dutton et al., 1994](#)). La teoría de la identidad social, indica que la comparación social es crucial cuando se realiza con organizaciones similares con respecto a sus fuentes de conocimiento, siendo los competidores el tipo de organización más similar ([Branscombe et al., 1993](#); [Hogg, 2015](#)). En contraste con las competencias de proveedores, clientes y universidades que pueden ser reconocidas sin amenazar la identidad organizacional.

De acuerdo con [Katz y Allen \(1987\)](#), puede existir una preferencia por crear el propio conocimiento, en vez de reutilizar el de otros, lo que se explica, por la desconfianza en la calidad del conocimiento externo por parte de los receptores del mismo. Otras razones que pueden conducir al rechazo del conocimiento son el de la afiliación a un grupo que produzca como resultado una diferenciación de "ellos versus nosotros", que finalmente contrasta "sus ideas versus nuestras ideas. También, el orgullo profesional, porque es de mayor prestigio crear nuevos conocimientos en vez de hacer uso de conocimientos inventados por otras latitudes ([Husted y Michailova, 2002](#)).

[Mehrwald \(1999\)](#), considera el SNIA como un constructo unidimensional, y desarrolla una escala de medición que contiene tres ítems: (1) actitud negativa frente a la utilización de conocimiento proveniente de fuentes externas; (2) lo valioso de usar el conocimiento que se genera internamente vs el proveniente de fuentes externas; (3) la frecuencia de recepción y uso de conocimiento de fuentes externas.

Según [Xiao y Cooke \(2019\)](#), la literatura sobre la ocultación del conocimiento en el lugar de trabajo, desarrollada a partir de la gestión del conocimiento, se ha interesado en los comportamientos de conocimiento indeseables, relacionados con el conocimiento, como el acaparamiento y la hostilidad en el intercambio de conocimiento. Estos, han ido en aumento en el entorno laboral ([Husted y Michailova, 2002](#); [Haas y Park, 2010](#)). Luego, [Connelly, et al. \(2012\)](#) propusieron la definición de conocimiento oculto en su artículo presentado en un simposio. Podría afirmarse que [Haas y Park \(2010\)](#) y [Connelly, et al. \(2012\)](#) fueron los precursores de la construcción formal del concepto de OC y desarrollaron su medición válida, posicionando el OC como un tema de investigación independiente en el campo de la gestión del conocimiento.

Las estrategias para ocultar intencionalmente el conocimiento cuando se solicita incluyen: (i) hacerse el tonto, (ii) ocultación de manera evasiva y (iii) ocultación de manera razonada (Connelly et al., 2012). Hacerse el tonto, significa que el ocultador del conocimiento pretende ignorar el conocimiento solicitado; la ocultación evasiva, se refiere a dar información no relacionada o una promesa de ayuda en el futuro que la persona no tiene intención de mantener; la ocultación razonada, "se refiere a ofrecer una explicación para no proporcionar la solicitud de conocimiento ya sea sugiriendo que la persona no puede brindar el conocimiento solicitado o culpando a otra parte" (Connelly y Zweig, 2015, p.480).

El síndrome no inventado aquí ha sido estudiado en relación con el desempeño de la innovación y con relación a la capacidad de innovación de producto (Arias-pérez y Lozada, 2018). Autores como Katz y Allen (1987), Michailova y Husted (2003), Serenko y Bontis (2016), encontraron que el SNIA es un antecedente de la retención u ocultamiento de conocimiento, mediante la actitud de fingir que se ignora el conocimiento solicitado.

De manera consecuente, son propuestas las siguientes hipótesis:

**H1a.** El síndrome "no-inventado-aquí" influye positivamente en hacerse el tonto como un tipo de ocultamiento de conocimiento.

**H1b.** El síndrome "no-inventado-aquí" influye positivamente en el ocultamiento evasivo como un tipo de ocultamiento de conocimiento.

**H1c.** El síndrome "no-inventado-aquí" influye positivamente en el ocultamiento razonado como un tipo de ocultamiento de conocimiento (Figura 1).

### Ocultamiento de Conocimiento y Orientación estratégica hacia la Digitalización

De acuerdo a ello, Connelly et al. (2019) en la introducción a la publicación especial sobre "la comprensión del ocultamiento del conocimiento en las organizaciones", muestra que la ocultación del conocimiento tiene serias implicaciones para las organizaciones, las relaciones y las personas. El OC se ha relacionado tanto con una mayor desconfianza personal (Connelly, et al., 2012), con un comportamiento laboral innovador (Černe et al., 2017) y con el deterioro de las relaciones interpersonales (Connelly y Zweig 2015). No obstante estos avances, y los mencionados en la sección anterior, se requiere un análisis más detallado sobre las características de los objetivos o autores de la ocultación del conocimiento y el contexto en el que tiene lugar el conocimiento que se oculta en el trabajo (Connelly et al., 2019).

De acuerdo con Connelly et al. (2012; 2019), dependiendo de la pregunta de investigación, el OC puede investigarse de tres formas diferentes. Si la teoría subyacente indica interés en una estrategia de la OC, esta puede estudiarse individualmente. De igual manera, si la teoría sugiere una interacción relevante entre las diferentes dimensiones, estas se pueden estudiar en conjunto. Habrá casos en los que el constructo completo sea de interés; en estos casos, debe utilizarse la medida completa.

Autores como Connelly et al. (2012) han medido el OC con un constructo tridimensional compuesto por doce ítems, utilizando cuatro ítems por dimensión o estrategia de OC. Este trabajo los adapta de tal forma que para el OC haciéndose el tonto la escala utilizada fue: (1) finge desconocer la información o conocimiento que si

domina o tiene en su poder; (2) manifiesta abiertamente que desconoce información que en realidad si conoce; (3) finge desconocer el tema que otro colaborador requiere; (4) manifiesta abiertamente que es poco conocedor de temas que en realidad dominan.

Para el OC de manera evasiva la escala utilizada fue: (1) la intención de no compartir el conocimiento; (2) comparte conocimiento diferente al que le solicitan; (3) evade y dilata el envío de información solicitada; (4) ofrece conocimiento o información diferente al que el otro necesita.

Finalmente, para la medición del OC de manera razonada la escala utilizada de acuerdo a la razón que manifiesta de no compartir conocimiento fue: (1) el jefe no le permite compartirlo; (2) es información confidencial; (3) otras personas no le permiten compartirlo; (4) no tiene disposición de resolver inquietudes de otro colaborador.

Por otro lado, la orientación estratégica ha recibido una amplia atención por parte de académicos en administración, marketing y emprendimiento. Sin embargo, no existe una definición universalmente aceptada de orientación estratégica (Obeidat, 2016). En términos generales, la orientación estratégica de una empresa refleja los esfuerzos para crear e implementar los comportamientos y acciones adecuados para lograr un desempeño superior del negocio (Gatignon y Xuereb, 1997; Adams et al., 2019). Por lo general, los investigadores exploran tres dimensiones de la orientación estratégica, incluyendo la orientación al cliente, la orientación competitiva y la orientación tecnológica (Gatignon y Xuereb, 1997; Narver y Slater, 1990). Más recientemente, se han conceptualizado dimensiones adicionales, una de ellas, de interés particular en este trabajo, es la orientación digital, la cual refleja la decisión estratégica de digitalizar las funciones organizativas de una empresa (Quinton et al., 2018; Verhoef et. al., 2019).

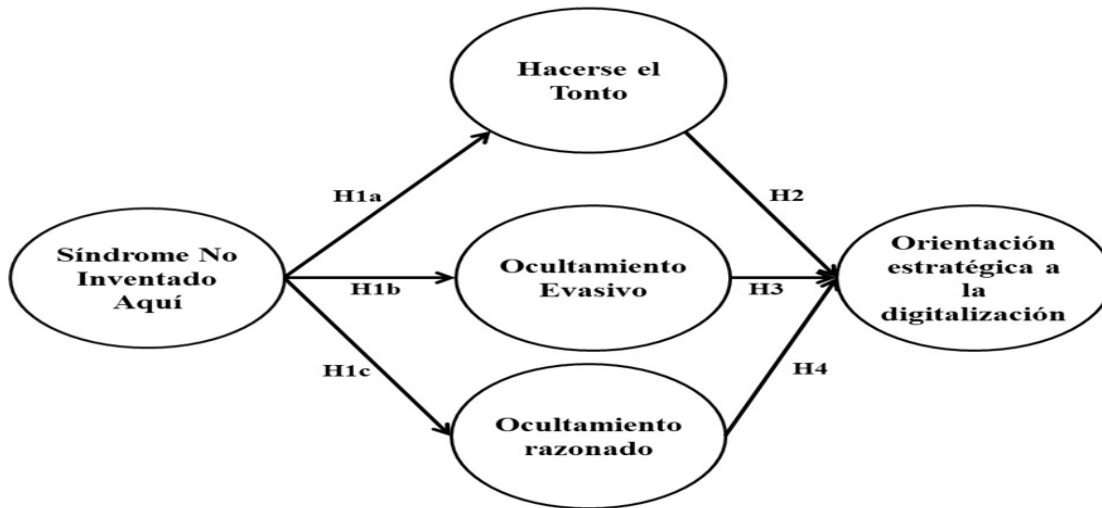
Para otros autores como Quinton et al. (2018) la orientación digital, es el posicionamiento estratégico deliberado de una pyme para aprovechar las oportunidades que presentan las tecnologías digitales. Este posicionamiento incluye las actitudes y comportamientos que apoyan la generación y uso de conocimiento del mercado, innovación proactiva y apertura a nuevas ideas.

En este trabajo, se adaptó la escala de Lu y Ramamurthy (2011) para medir la orientación estratégica a la digitalización, ya que en estudios previos se ha demostrado que esta escala tiene indicadores de confiabilidad y validez. Dicha escala tiene un constructo bidimensional con siete ítems, la primera dimensión tiene tres ítems relacionados con el direccionamiento estratégico de las tecnologías digitales, divididos así: (1) desarrollo de una visión clara de cómo las nuevas tecnologías agregan valor al negocio; (2) integración de la estrategia de negocio con la estrategia de digitalización; (3) desarrollo de un área de digitalización y capacidades gerenciales para invertir en nuevas tecnologías digitales. La segunda dimensión, está relacionada con la innovación en tecnologías digitales de la siguiente manera: (1) actualización de información sobre innovaciones en digitalización; (2) capacidad de experimentar con nuevas tecnologías digitales; (3) cómo es el clima que apoya las nuevas formas de uso de tecnologías digitales; (4) cómo es la búsqueda en la mejora de la eficacia de uso de tecnologías digitales.

La comprensión actual de la influencia de la OD en el desempeño de la empresa está poco desarrollada. Si bien existe el trabajo de Ardito et al. (2021) que responde la pregunta de ¿Cómo afecta las orientación digital y medioambiental el desempeño de innovación de las pymes?, existe una brecha significativa en la comprensión

de los investigadores sobre cómo el conocimiento oculto afecta la orientación a la digitalización. En este estudio, abordamos esta brecha examinando la relación entre OD y OC. De manera consecuente, se proponen las siguientes hipótesis en forma esquemática y descriptiva en la [figura 1](#):

Figura 1. *Modelo hipotético de investigación*



**H1a.** El síndrome "no-inventado-aquí" influye positivamente en hacerse el tonto como un tipo de ocultamiento de conocimiento.

**H1b.** El síndrome "no-inventado-aquí" influye positivamente en el ocultamiento evasivo como un tipo de ocultamiento de conocimiento.

**H1c.** El síndrome "no-inventado-aquí" influye positivamente en el ocultamiento razonado como un tipo de ocultamiento de conocimiento

**H2.** Hacerse el tonto como un tipo de ocultamiento de conocimiento influye negativamente en la orientación estratégica a la digitalización.

**H3.** El ocultamiento evasivo como un tipo de ocultamiento de conocimiento influye negativamente en la orientación estratégica a la digitalización.

**H4.** El ocultamiento razonado como un tipo de ocultamiento de conocimiento influye negativamente en la orientación estratégica a la digitalización.

## Método

### Muestra y recolección de datos

La prueba del modelo de investigación se realizó con una muestra de empresas del sector financiero, telecomunicaciones, comercio mayorista y minorista y manufactura de productos de plástico. El trabajo de campo se realizó en el mes de julio de 2022, mediante un cuestionario aplicado de forma física al personal directivo de empresas pertenecientes a dichos sectores. Finalmente se obtuvieron 90 respuestas válidas, que permitieron una potencia de prueba satisfactoria, cercana al 80% (Hair et al., 2016).

### Escalas de medición

Para la medición de orientación estratégica a la digitalización se adaptó la escala de Lu y Ramamurthy (2011), recientemente utilizada por Arias-Perez et al. (2019). En cambio, para la medición de ocultamiento de conocimiento usamos la escala desarrollada por Connelly et al. (2012). Por su parte, para el síndrome no inventado se aplicó la escala proporcionada por De Araújo Burcharth y Fosfuri (2015) (anexo I). Además, utilizamos una escala Likert que va desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5).

### Fiabilidad y validez

La fiabilidad y la validez del modelo de medición se examinó con ecuaciones, a través del método de mínimos cuadrados parciales (Hair et al., 2019). Con respecto a la fiabilidad individual, se verificó que todos los ítems tuvieran una carga igual o superior a 0.7 o cercano a 0.6 en el caso de escalas que han sido utilizadas de forma ocasional en la literatura (Hair et al., 2016) por cuenta del reducido número de trabajos empíricos como en el caso del SNIA. También, se constató que todos los constructos presentaran el Alfa Cronbach (AC), los índices de fiabilidad compuesta, los índices de Dijkstra-Henseler ( $\rho_A$ ) por encima de 0.7 y la varianza extraída media (VEM) mayor a 0.5 (Benitez et al., 2021), ello se puede evidenciar en la tabla 1.

Tabla 1. *Parámetros de fiabilidad*

Constructos	Carga estandarizada	Valor t	AC	$\rho_A$	FC (pC)	VME
<b>Ocultamiento razonado</b>			0,57	0,66	0,81	0,69
Razonado1	0,74	4,99				
Razonado2	0,91	12,2				
<b>Hacerse el tonto</b>			0,84	0,88	0,89	0,68
Tonto1	0,75	8,81				
Tonto2	0,78	8,49				
Tonto3	0,87	13,88				
Tonto4	0,89	27,79				
<b>Ocultamiento evasivo</b>		7,57	0,5	0,67	0,78	0,65
Evasivo1	0,66	3,09				
Evasivo2	0,93	7,57				

Orientación hacia digitalización			0,93	0,94	0,94	0,7
Digital1	0,81	17,24				
Digital2	0,84	9,45				
Digital3	0,86	22,61				
Digital4	0,81	9,55				
Digital5	0,79	9,08				
Digital6	0,86	19,49				
Digital7	0,86	19,61				
SNIA			0,55	0,77	0,79	0,66
SNIA1	0,94	7,53				
SNIA2	0,67	2,67				

### Validez discriminante

En concordancia con lo anterior, en la [tabla 2](#) se observa que para establecer la validez discriminante, se verificó que todos los valores de las correlaciones Heterotrait-Monotrait (HTMT) sean cercanos a 0.90 ([Hair et al., 2019](#)).

Tabla 2. Validez discriminante

Constructos	HTMT				
	1	2	3	4	5
1. Ocultamiento Razonado					
2. Hacerse el tonto	0.85				
3. Ocultamiento evasivo	0.91	0.84			
4. Orientación hacia la digitalización	0.44	0.44	0.38		
5. Síndrome no inventado aquí	0.39	0.4	0.35	0.41	

### Test de los efectos directos

En cuanto a la prueba de hipótesis, en el estudio se utilizaron ecuaciones estructurales por el método PLS, para obtener los valores t de los coeficientes de las distintas trayectorias a partir de un remuestreo de 4999 submuestras.

### Resultados

La [tabla 3](#) y la [figura 1](#) muestran que sólo las trayectorias entre el Síndrome no inventado aquí y el ocultamiento razonado ( $\beta = 0.22$ ) y hacerse el tonto ( $\beta = 0.32$ ), y entre este último y orientación estratégica a la digitalización son significativas y de signo positivo. Por lo tanto, sólo se aceptan las hipótesis H1a, H1c y H2.



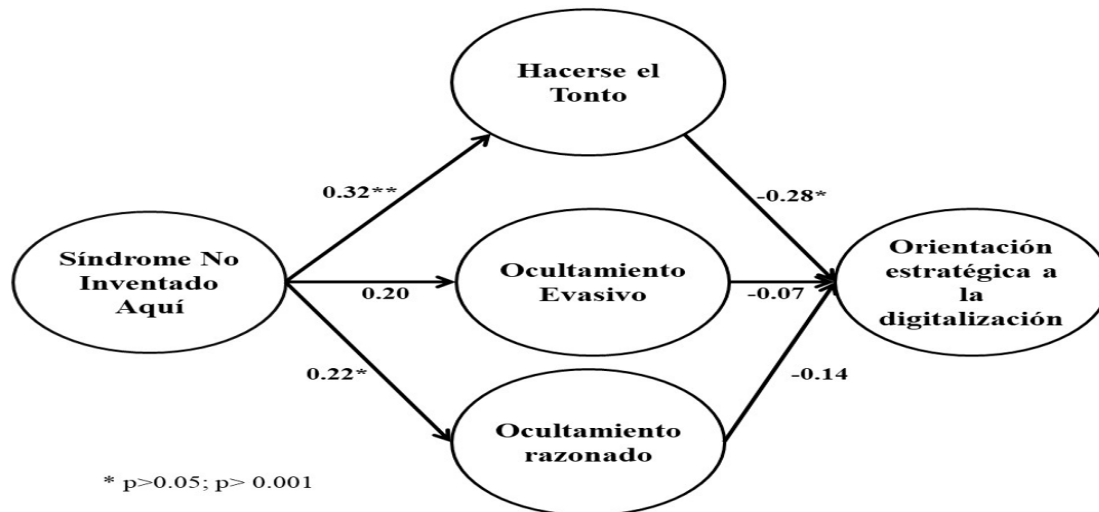
Tabla 3. Resultados de las ecuaciones estructurales

Trayectorias	Coefficiente	Valor t
Síndrome no inventado aquí -> Ocultamiento Razonado	0.22	2.03*
Síndrome no inventado aquí -> Hacerse el tonto	0.32	3.03**
Síndrome no inventado aquí -> Ocultamiento evasivo	0.2	1.54
Ocultamiento Razonado -> Orientación estratégica a la digitalización	-0.14	0.92
Hacerse el tonto -> Orientación estratégica a la digitalización	-0.28	1.7*
Ocultamiento evasivo -> Orientación estratégica a la digitalización	-0.07	0.44
Antigüedad -> orientación estratégica a la digitalización	-0.06	0.65

Nota 1. \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.001$

Nota 2. Sumado a los resultados anteriores, en el modelo de hipótesis la influencia de la antigüedad como variable de control no es significativa.

Figura 2. Modelo hipotético de investigación con las cargas de las variables medidas



## Discusión

En el presente estudio, se investiga la influencia del SNIA en los diversos tipos de conocimiento oculto, y cómo estos a su vez influyen en la orientación estratégica hacia la digitalización. Específicamente, se mostró que el síndrome "no-inventado-aquí" influye positivamente en el ocultamiento de conocimiento haciéndose el tonto (H1a). Lo que respalda los hallazgos de investigadores tales como Michailova y Husted (2001), Katz y Allen (1987), Dell y Gray (2014), Michailova y Husted (2003), Serenko y Bontis (2016), quienes encontraron que el SNIA es un antecedente de la retención u ocultamiento de conocimiento mediante la actitud de fingir que

se ignora el conocimiento solicitado. Como resultado, se puede argumentar que este estudio teorizó y validó empíricamente la idea de que las empresas con altos niveles de SNIA son más proclives a retener u ocultar el conocimiento mediante la actitud de que finge ignorar el conocimiento solicitado.

En contraste, la hipótesis H1b: El síndrome "no-inventado-aquí", influye positivamente en el ocultamiento evasivo como un tipo de ocultamiento de conocimiento, no se puede aceptar. Este resultado muestra que no hay relación significativa entre estos constructos. Esto puede deberse a que el comportamiento de un grupo o individuo que rechaza el conocimiento externo no tiene incidencia en la conducta de retener y ocultar conocimiento de forma evasiva al interior de la organización, ambos fenómenos psicológicos tienen condicionantes diferenciables, que ante la no existencia de los mismos, puede darse un comportamiento (SNIA) sin activar el otro comportamiento (OC evasivo). El rechazo de conocimiento externo es perjudicial debido a sesgos de actitud en lugar de hechos reales, mientras que la actitud de ocultar conocimiento sucede en ambientes de alta desconfianza y competitividad y se reduce en situaciones donde el intercambio social recíproco está presente.

Con respecto a la hipótesis H1c., se acepta o confirma que, el síndrome "no-inventado-aquí" influye positivamente en el ocultamiento razonado como un tipo de ocultamiento de conocimiento, se puede aceptar. Este resultado muestra que hay relación significativa entre estos constructos. En este caso existen ambas actitudes en un mismo lugar, lo que se debe a que haya reciprocidad positiva, es decir, devolver un trato de esconder razonadamente el conocimiento a cambio de rechazar conocimiento externo. Lo cual estaría en concordancia con la teoría de intercambio social (Cropanzano y Mitchell, 2005).

También, se acepta o confirma la hipótesis H2, es decir, ocultar el conocimiento fingiendo ignorar el conocimiento solicitado influye negativamente en la orientación estratégica hacia la digitalización. Como resultado, se puede argumentar que este estudio teorizó y validó empíricamente la idea de que las empresas con alta orientación a la digitalización son menos proclives a retener u ocultar el conocimiento mediante la actitud de quien finge ignorar el conocimiento solicitado. Esta conclusión puede atribuirse a que las organizaciones que basan explícitamente su conocimiento clave en tecnologías digitales ofrecen menor posibilidad de ocultar conocimiento tácito crítico o cuentan con un ambiente adecuado para compartir el conocimiento.

Con relación a la hipótesis H3, que propone el ocultamiento evasivo como un tipo de ocultamiento de conocimiento influye negativamente en la orientación estratégica a la digitalización, no se puede confirmar. Este resultado muestra que no existe una relación significativa entre estos constructos. Esto puede explicarse por la influencia moderadora de variables como el contexto social, que puede o no incluir confianza y un intercambio social recíproco, en el que tiene lugar la digitalización y el conocimiento que se oculta en el trabajo de forma evasiva.

De igual manera, la hipótesis H4. El ocultamiento razonado como un tipo de ocultamiento de conocimiento influye negativamente en la orientación estratégica a la digitalización, no se puede confirmar. Este resultado muestra que no existe relación significativa entre estos constructos.

No obstante que el propósito de la investigación está orientado a estudiar las tres facetas del OC, los resultados H1b, H3 y H4 confirman lo mencionado por Connelly et al. (2019), si la teoría subyacente sugiere que solo interesa una faceta de la ocultación del conocimiento, esta faceta puede estudiarse individualmente.

### Implicaciones prácticas

Los hallazgos tienen importantes implicaciones en la gestión. Por un lado, brindan a los gerentes información sobre cómo se produce la ocultación del conocimiento en las empresas encuestadas, mostrando que solo la faceta de ocultamiento de conocimiento haciéndose el tonto, tiene influencia positiva en relación con el síndrome de no inventado aquí, e influencia negativa en la orientación hacia la digitalización. Esto redundará en la comprensión de un entorno bastante complejo que, a veces voluntaria o involuntariamente, motiva a los miembros de estas empresas para ocultar el conocimiento a otros colegas. En este caso si no se rechaza el conocimiento externo, se puede minimizar o contrarrestar el comportamiento de ocultamiento de conocimientos haciéndose el tonto. Por otro lado, si no se disminuye el comportamiento de ocultar el conocimiento haciéndose el tonto puede traer consecuencias negativas en la adopción de soluciones digitales.

### Limitaciones y la investigación futura

Este estudio tiene ciertas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados. Primero, la escala Likert de tres ítems y cinco respuestas utilizada para medir el SNIA no distingue el tipo de fuente del conocimiento externo, lo cual es más sensible si dicho conocimiento proviene de la competencia, pero menos sensible a rechazar el conocimiento si procede de proveedores, clientes o universidades. Segundo, este estudio se enfocó en los niveles gerenciales, así, los estudios futuros podrían recopilar datos de los diferentes niveles de gestión y empleados y examinar sus efectos sobre los comportamientos de ocultación de conocimiento.

El ocultamiento de conocimiento se superpone con el contexto social de confianza y de intercambio social que pueda existir, lo que puede desalentar la participación de los empleados y provocar conductas destructivas como las de ocultación de conocimientos. Por lo tanto, el contexto de confianza y de intercambio social puede ser un mecanismo potencial de mediación entre la orientación estratégica a la digitalización y los comportamientos de ocultación de conocimientos de los empleados, lo que podría ofrecer una vía para futuras investigaciones.

Además, la pérdida de autoridad, poder e inseguridad laboral se encuentran entre los factores que contribuyen a las conductas de ocultación de conocimientos (Connelly et al., 2012), lo que sugiere que la seguridad laboral puede estar entre los factores que pueden disuadir a los empleados de las conductas de ocultación de conocimientos. Los estudios futuros podrían examinar las interrelaciones entre la seguridad laboral y los comportamientos de ocultación de conocimientos.

Finalmente, se podría estudiar en un futuro la hipótesis H1b, el síndrome "no-inventado-aquí" influye positivamente en el ocultamiento evasivo como un tipo de ocultamiento de conocimiento, pero en los diferentes niveles de gestión y empleados.

### Conclusiones

Este estudio contribuye a la literatura sobre ocultamiento de conocimiento y su relación con la orientación estratégica a la digitalización, mostrando que el síndrome "no-inventado-aquí" influye positivamente en dos tipos de ocultamiento de conocimiento: haciéndose el tonto y el razonado, pero mostrando que no existe una relación significativa entre el síndrome "no-inventado-aquí" y el ocultamiento de conocimiento evasivo.

por otro lado, se evidencia que el ocultamiento de conocimiento fingiendo ignorar el conocimiento solicitado, influye negativamente en la orientación estratégica hacia la digitalización. Pero no existe una relación significativa entre el ocultamiento evasivo de conocimiento y su influencia en la orientación estratégica a la digitalización. Como tampoco, entre el ocultamiento de conocimiento razonado y su influencia en la orientación estratégica a la digitalización.

Finalmente, se validó empíricamente la idea de que las empresas con alta orientación a la digitalización son menos proclives a ocultar el conocimiento mediante la actitud de que finge ignorar el conocimiento solicitado. Este comportamiento puede ser atribuido a que las organizaciones que basan explícitamente su conocimiento clave en tecnologías digitales tienen menor posibilidad de esconder conocimiento tácito crítico.

## Financiamiento

Este artículo de investigación es el resultado del proyecto “Detonantes del ocultamiento de conocimiento en la era digital”, financiado por la Universidad de Antioquia, bajo el proyecto N° 2022-47671. Finalizado el 03 de agosto de 2023.

## Referencias

Adams, P., Bodas Freitas, I. M., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129–140. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.071>

Allen, T., Katz, R., Grady, J. J., & Slavin, N. (1982). Project and Functional Managers. *R&D Management*, 18(4), 295–308. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1988.tb00605.x>

Antons, D., & Piller, F. T. (2015). Opening the black box of “not invented here”: Attitudes, decision biases, and behavioral consequences. *Academy of Management Perspectives*, 29(2), 193–217. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0091>

Ardito, L., Raby, S., Albino, V., & Bertoldi, B. (2021). The duality of digital and environmental orientations in the context of SMEs: Implications for innovation performance. *Journal of Business Research*, 123, 44–56. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.022>

Arias-Perez, J., Alegre, J., & Villar, C. (2019). Triggering Open Innovation Processes Through Organizational Emotional Capability and Rival’s Absorptive Capacity Orientation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–11. <https://doi.org/10.1109/tem.2019.2955439>

Arias-pérez, J., & Lozada, N. (2018). Capacidad de innovación de producto y desempeño innovador: efectos moderadores de síndromes organizacionales 1. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81), 235–252. <https://doi.org/10.31876/revista.v23i81.23478>

Arias-Pérez, J., Perdomo-Charry, G., & Castaño-Ríos, C. (2017). Not-Invented-Here Syndrome And Innovation Performance: The Confounding Effect Of Innovation Capabilities As Organisational Routines In Service Firms. *International Journal of Innovation Management*, 21(1), 1–20. <https://doi.org/10.1142/S1363919617500360>

- Bai, L. (2020). A Review of Knowledge Hiding Behavior. 427(Icssed), 407–410. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200331.085>
- Benitez, E., da Costa, M. B., Baierle, I. C., Schaefer, J. L., Benitez, G. B., do Santos, L. M. A. L., & Benitez, L. B. (2021). Expected impact of industry 4.0 technologies on sustainable development: A study in the context of Brazil's plastic industry. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 102–122. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.07.018>
- Branscombe, N. R., Wann, D. L., Noel, J. G., & Coleman, J. (1993). In-Group or Out-Group Externity: Importance of the Threatened Social Identity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(4), 381–388. <https://doi.org/10.1177/0146167293194003>
- Canto Ortiz, J., & Moral Toranzo, F. (2005). El sí mismo desde la teoría de la identidad social. *Escritos de Psicología - Psychological Writings*, 7, 59–70.
- Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2017). The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 281–299. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12132>
- Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172–192. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122>
- Clagett, R. (1967). Receptivity to Innovation - Overcoming N.I.H [Master's Thesis, Massachusetts Institute of Technology]. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/42453/23987857-MIT.pdf?sequence=2&isAllowed=>
- Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 779–782. <https://doi.org/10.1002/job.2407>
- Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479–489. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.931325>
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- De Araújo Burcharth, A. L., & Fosfuri, A. (2015). Not invented here: How institutionalized socialization practices affect the formation of negative attitudes toward external knowledge. *Industrial and Corporate Change*, 24(2), 281–305. <https://doi.org/10.1093/icc/dtu018>
- Dell, C. O., & Gray, C. J. (2014). If only we knew what we know : Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154–174. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/41165948>

- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Development. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77–90.
- Haas, M. R., & Park, S. (2010). To share or not to share? Professional norms, reference groups, and information withholding among life scientists. *Organization Science*, 21(4), 873–891. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0500>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J., Hamdollah, R., & Baghaei, P. (2016). *Partial least squares structural equation modeling with R*. In Practical Assessment, Research and Evaluation (Vol. 21, Issue 1).
- Hannen, J., Antons, D., Piller, F., Salge, T. O., Coltman, T., & Devinney, T. M. (2019). Containing the Not-Invented-Here Syndrome in external knowledge absorption and open innovation: The role of indirect countermeasures. *Research Policy*, 48(9), 103822. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103822>
- Hogg, M. A. (2015). To belong or not to belong: some self-conceptual and behavioural consequences of identity uncertainty / Pertener o no pertener: algunas consecuencias de la incertidumbre identitaria en el autoconcepto y en el comportamiento. *Revista de Psicología Social*, 30(3), 586–613. <https://doi.org/10.1080/02134748.2015.1065090>
- Husted, K., & Michailova, S. (2002). Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility. *Organizational Dynamics*, 31(1), 60–73. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00072-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00072-4)
- Jane, W., Graham, B., David, Z., E., C. C., Susan, B., & Sim, S. (2008). Beyond knowledge sharing: Withholding knowledge at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 1–37. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27001-5](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27001-5)
- Katz, R., & Allen, T. (1987). Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: A Look at the Performance, Tenure, and Communication Patterns of 50 R&D Project Groups: R&D Management. *The Journal of Science Policy and Research Management*, 2(4), 519–520. [https://doi.org/10.20801/jsrpim.2.4\\_519\\_2](https://doi.org/10.20801/jsrpim.2.4_519_2)
- Mehrwald, H. (1999). *Das "Not Invented Here"-Syndrom in Forschung und Entwicklung*. 1–278. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-08337-5>
- Michailova, S., & Husted, K. (2003). Knowledge-Sharing Hostility in Russian Firms. *California Management Review*, 45(3), 59–77. <https://doi.org/10.2307/41166176>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Obeidat, B. Y. (2016). The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 09(11), 478–505. <https://doi.org/10.4236/ijcns.2016.911039>

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>

Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? Think again. *Academy of Management Executive*, 19(1), 7–18. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841946>

Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398–415. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0380>

Quinton, S., Canhoto, A., Molinillo, S., Pera, R., & Budhathoki, T. (2018). Conceptualising a digital orientation: antecedents of supporting SME performance in the digital economy. *Journal of Strategic Marketing*, 26(5), 427–439. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1258004>

Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models-best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8). <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>

Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199–1224. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203>

Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10–19. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.034>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, September. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Xiao, M., & Cooke, F. L. (2019). Why and when knowledge hiding in the workplace is harmful: a review of the literature and directions for future research in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 470–502. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12198>

Xiong, C., Chang, V., Scutto, V., Shi, Y., & Paoloni, N. (2019). The social-psychological approach in understanding knowledge hiding within international R&D teams: An inductive analysis. *Journal of Business Research*, November 2018, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.009>

## Anexo I

*Escalas de Medida*

<b>Constructos</b>	<b>Items</b>
Ocultamiento Razonado	En su empresa, los empleados:
Razonado1	Argumentan que no pueden compartir el conocimiento porque otras personas no les permiten compartirlo.
Razonado2	Dejan claro que no tienen disposición de resolver inquietudes de otros colaboradores
Hacerse el tonto	Cuando se trata de compartir conocimiento, los colaboradores en su empresa:
Tonto1	Fingen desconocer información o conocimiento que en realidad sí dominan y tienen en su poder.
Tonto2	Manifiestan abiertamente que desconocen información que en realidad sí conocen.
Tonto3	Fingen desconocer el tema sobre el cual otro colaborador les requiere.
Tonto4	Manifiestan abiertamente que son poco conocedores de temas que en realidad dominan.
Ocultamiento evasivo	Los empleados cuando son requeridos para que compartan su conocimiento con otros, se muestran dispuestos:
Evasivo1	Pero en el fondo no tienen intención de compartirlo.
Evasivo2	Pero evaden y dilatan al máximo el envío de la información o del conocimiento solicitado.
Orientación estratégica hacia la digitalización	En relación con las nuevas tecnologías digitales (redes sociales, analítica, dispositivos móviles, computación en la nube), en su empresa:
Digital1	Se ha desarrollado una visión clara respecto a cómo las nuevas tecnologías digitales agregan valor al negocio.
Digital2	Se ha integrado la estrategia del negocio con la estrategia de digitalización.
Digital3	Se ha desarrollado un área de digitalización y de capacidades gerenciales para entender el valor de las inversiones en nuevas tecnologías digitales
Digital4	Se mantiene actualizada con la información más reciente sobre innovaciones en materia de digitalización
Digital5	Tiene la capacidad de experimentar con nuevas tecnologías digitales cuando es necesario.
Digital6	Cuenta con un clima que apoya y aprueba nuevas formas de utilizar las tecnologías digitales.



Digital7	Busca constantemente nuevas formas de mejorar la eficacia en el uso de tecnologías digitales
Síndrome No inventado aquí	Los empleados de su empresa:
NIH1	Tienen una actitud negativa frente a la utilización de conocimiento y tecnología procedente de fuentes externas a la empresa.
NIH2	Rara vez reciben y utilizan conocimiento procedente de fuentes externas.