

# El rol del ocultamiento de conocimiento en la relación entre estilos de toma de decisiones y el desempeño innovador

DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n91.2021.3187>

**Juliana Chacón-Henao<sup>1</sup>**  
Universidad de Antioquia  
[juliana.chacon@udea.edu.co](mailto:juliana.chacon@udea.edu.co)

**José Arias-Pérez<sup>2</sup>**  
Universidad de Antioquia  
[jenrique.arias@udea.edu.co](mailto:jenrique.arias@udea.edu.co)

Fecha de recepción: 09 de febrero de 2021  
Fecha de aprobación: 01 de diciembre de 2021

**Cómo citar este artículo:** Chacón-Henao, J.; Arias-Pérez, J. (2021). El rol del ocultamiento de conocimiento en la relación entre estilos de toma de decisiones y el desempeño innovador. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (91), 135-151. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n91.2021.3187>

## Resumen

El estilo de toma de decisiones que se adopta en una organización puede ser crucial para determinar su éxito al innovar, con miras a obtener una ventaja competitiva en el mercado. Sin embargo, se presentan obstáculos que debilitan la capacidad de la organización para innovar. Obstáculos como, por ejemplo, el ocultamiento del conocimiento dentro de las organizaciones. El ocultamiento del conocimiento se refiere al acto intencional de ocultar o retener el conocimiento que es solicitado por otra persona y se manifiesta en tres dimensiones: hacerse el bobo, ser evasivo y ser racional. Bajo esta premisa, este estudio analiza el efecto moderador del ocultamiento del conocimiento en la relación entre los estilos de toma de decisiones intuitivo y racional, y el desempeño innovador. El modelo de investigación se testeó en una muestra de empresas colombianas mediante ecuaciones estructurales. En cuanto a los hallazgos, se encontró que solo la toma de decisiones del estilo racional influye positivamente en el desempeño innovador de forma directa y que esta relación sorpresivamente es moderada positivamente por el ocultamiento racionalizado, una de las tres formas de ocultamiento del conocimiento. Los hallazgos son relevantes para abrir el camino a las investigaciones sobre ocultamiento del conocimiento en Colombia y Latinoamérica.

**Palabras claves:** ocultamiento del conocimiento; desempeño innovador; toma de decisiones intuitiva; toma de decisiones racional; ocultamiento racional; ocultamiento evasivo.

1 Administradora de empresas - Universidad de Antioquia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4418-7463>

2 Doctor en dirección de empresas - Universidad de Valencia, España. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1948-846X>

## □ The Role of Knowledge Concealment in the Relationship between decision-making styles and innovative performance

### Abstract

The decision-making style adopted in an organization can be crucial in determining its success when innovating to gain a competitive advantage in the marketplace. However, some obstacles weaken the organization's ability to innovate, such as knowledge concealment. Knowledge concealment refers to the intentional attempt to hide or withhold knowledge requested by another person and is manifested in three dimensions: playing dumb, being evasive, and being rational. In this context, this study analyzes the moderating effect of knowledge concealment on the relationship between intuitive and rational decision-making styles and innovative performance. The research model was tested using structural equations on a sample of Colombian companies. In terms of findings, only a rational decision-making style positively and directly influences innovative performance. Surprisingly, this relationship is positively moderated by rationalized concealment, one of the three forms of knowledge concealment. The findings open the way for research on knowledge concealment in Colombia and Latin America.

**Keywords:** Knowledge concealment; innovative performance; intuitive decision making; rational decision making; rational concealment; evasive concealment.

## □ O papel da ocultação de conhecimento na relação entre estilos de tomada de decisões e desempenho inovador

### Resumo

O estilo de tomada de decisões adotado em uma organização pode ser crucial para determinar seu sucesso na inovação, com visão para obter vantagem competitiva no mercado. No entanto, surgem obstáculos que enfraquecem a capacidade da organização para inovar. Obstáculos como a ocultação de conhecimento dentro das organizações. A ocultação do conhecimento refere-se à tentativa intencional de ocultar ou reter o conhecimento que é solicitado por outra pessoa e se manifesta em três dimensões: fazer-se de bobo, ser evasivo e ser racional. Sob essa premissa, este estudo analisa o efeito moderador da ocultação do conhecimento na relação entre os estilos da tomada de decisão intuitivos e racionais e o desempenho inovador. O modelo de pesquisa foi testado em uma amostra de empresas colombianas usando equações estruturais. Em relação aos achados, encontrou-se que apenas a tomada de decisões do estilo racional influencia positivamente no desempenho inovador de forma direta e que essa relação é surpreendentemente moderada, de forma positiva, pela ocultação racionalizada, uma das três formas de ocultação do conhecimento. Os achados são relevantes para abrir o caminho para pesquisas sobre a ocultação do conhecimento na Colômbia e na América Latina.

**Palavras-chave:** ocultação do conhecimento; desempenho inovador; tomada de decisões intuitiva; tomada de decisões racional; ocultação racional; ocultação evasiva.

---

## Dissimulation d'informations liées à l'innovation et à la prise de décision

### Résumé

Le style de prise de décision adopté par une organisation peut être crucial pour déterminer ses capacités d'innovation et obtenir un avantage compétitif sur le marché. Cependant, des obstacles peuvent apparaître affaiblissant les capacités d'innovation de l'organisation. Il s'agit de la dissimulation des connaissances ou de l'information au sein des organisations. Cette dissimulation fait référence à la tentative intentionnelle de soustraire, ou de ne pas transmettre certaines informations sollicitées par un tiers, et qui se manifeste sous trois formes : rester évasif, être rationnel, faire l'ingénu. Cette étude analyse l'effet modérateur de la dissimulation des connaissances sur la relation entre les styles de prise de décision intuitifs et rationnels, et la performance de l'innovation. L'étude a évalué un échantillon d'entreprises colombiennes à l'aide d'équations structurelles. Les résultats montrent que seule la prise de décision rationnelle influence positivement la performance de l'innovation et que cette relation est positive lors de dissimulation rationalisée - une des trois formes de dissimulation des connaissances. Les résultats de cette recherche ouvrent la voie à des investigations sur la dissimulation des connaissances en Colombie et en Amérique latine.

**Mots-clés:** dissimulation des connaissances ; performances de l'innovation ; prise de décision intuitive; prise de décision rationnelle; dissimulation rationnelle; dissimulation évasive.

## 1. Introducción

Actualmente, los empresarios se enfrentan al enorme reto de transformar sus organizaciones hacia procesos que les permitan una ventaja competitiva de la mano de la innovación y, en este sentido, es necesario que cuenten con las decisiones correctas que los orienten hacia una gestión de conocimientos que facilite los procesos internos para innovar rápidamente.

La toma de decisiones es un tema que aún no tiene respuestas finales sobre cuál es el estilo más apropiado (Bullini-Orlandi y Pierce, 2020) y las normas que regulan la toma de decisiones para innovación pueden definir el comportamiento de los agentes implicados (Quintero-Ramírez, Ruiz-Castañeda y Robledo-Velásquez, 2017). Por esto es importante identificar cómo se toman las decisiones, bajo qué estilo y cómo este acerca o aleja a la organización de generar innovaciones.

De esta manera, se identifican dos estilos de toma de decisiones que son habituales en las organizaciones: intuitivo y racional (Bullini-Orlandi y Pierce, 2020). El estilo intuitivo se refiere a la capacidad que tiene un individuo de tomar decisiones basándose en sentimientos, corazonadas y percepciones místicas (Abubakar *et al.*, 2019; Pratt y Dane, 2007). El estilo racional se refiere a la capacidad del individuo de considerar una serie de escenarios alternativos y de probabilidades con gran dependencia a instrumentos cualitativos (Covin, Slevin y Heeley, 2001; Michailidis y Banks, 2016). Existen posturas que sugieren utilizar un enfoque de decisión mixto que equilibre ambos estilos a fin de llegar a resultados productivos (Batool, Riaz y Riaz, 2015; Spicer y Sadler-Smith, 2005).

Si bien estos resultados productivos pueden verse reflejados en el rendimiento de la organización, es decir, tomar decisiones de forma intuitiva o racional lleva a estas a un mejor rendimiento organizacional (Abubakar *et al.*, 2019), aún no hay consenso en cuál es la más adecuada. Ambos estilos no solo mejoran el rendimiento organizacional en términos generales, sino que pueden contribuir a la capacidad de la organización de innovar.

Otro aspecto relevante tiene que ver con la velocidad y la claridad en la toma de decisiones, ya que

esto produce un efecto positivo en el desempeño innovador (Rahimnia y Molavi, 2021; Schultz *et al.*, 2013; Zehir y Özşahin, 2008), dado que tomar decisiones rápidamente no permite que se pierdan los beneficios de las nuevas ideas. El desempeño innovador se refiere, entonces, a los resultados finales o concretos del proceso de innovación (Alegre, Lapiedra y Chiva, 2006).

Este desempeño innovador no solo implica resultados de nuevos productos, sino también modernización de procesos. Además, entre sus factores influyentes se encuentran los recursos tecnológicos, las habilidades empresariales —incluyendo la toma de decisiones—, el tamaño de la empresa, el tipo de actividad, los mercados abastecidos, los vínculos externos —como, por ejemplo, instituciones o empresas—, el acceso a financiamiento (Leonardi *et al.*, 2009), el liderazgo transformacional (Sattayaraksa y Boon-itt, 2018), la adquisición de conocimientos (Papa *et al.*, 2018) y el capital humano y social (Suseno *et al.*, 2020). En este sentido, es la toma de decisiones uno de los factores importantes en el propósito de lograr el desempeño innovador y cumplir con el objetivo; pero, para alcanzar esto se requiere información suficiente y conocimientos.

Estos son esenciales en toda organización y su adquisición afecta positivamente los resultados de la innovación (Papa *et al.*, 2018), su intercambio no solo permite mejorar la creatividad (Zakariya y Bashir, 2021), sino también potenciar el capital social que ha sido reconocido como factor crítico para el desarrollo de nuevos productos e innovaciones (Suseno *et al.*, 2020). Intercambiar conocimientos es un factor indispensable para generar innovaciones y así poder competir (Iqbal *et al.*, 2021; Ritala *et al.*, 2015). En consecuencia, los investigadores han tenido interés en estudiar el intercambio de conocimientos, así como su efecto, y, al mismo tiempo, los efectos de ocultar el conocimiento en las organizaciones, que no es solo la ausencia de compartir.

El ocultamiento del conocimiento se refiere al intento intencional de ocultar o retener el conocimiento que es solicitado por otra persona y se manifiesta en

tres dimensiones: hacerse el bobo, ser evasivo y ser racional (Connelly *et al.*, 2012). El ocultamiento del conocimiento ha sido un problema para las organizaciones, dado que perjudica el rendimiento laboral (Pan *et al.*, 2018).

Sin embargo, la mayoría de investigaciones recientes se han centrado en estudiar las causas del ocultamiento del conocimiento más que sus consecuencias. Se han enfocado, entonces, por ejemplo, en la incivildad (Irum *et al.*, 2020), la propiedad psicológica, la competencia, el entorno hospital y conductas abusivas (Anand, Centobelli y Cerchione, 2020), el ostracismo (Zhao *et al.*, 2016), el acoso en el lugar de trabajo, los chismes (Yao, Luo y Zhang, 2020; Yao, Zhang y Huang, 2020) o la desconfianza (Chen, Wei y Rice, 2020; Connelly *et al.*, 2012).

Frente a las consecuencias del ocultamiento del conocimiento aún hay confusiones entre el efecto que tiene sobre la creatividad, que es por cierto importante para los procesos de innovación y parte del desempeño innovador. Algunos estudios precisan que cuando una persona percibe que se le oculta el conocimiento mejora su creatividad a través del mecanismo de la envidia benigna (Zakariya y Bashir, 2021), al sentir que carece de una información que otros sí tienen, pero que no desean compartir, al tratar de explorar y adquirir la información de diferentes fuentes. Sin embargo, otros han encontrado que el ocultamiento del conocimiento perjudica la creatividad del buscador de conocimientos al reducir el apoyo social, así como perjudica la creatividad del que oculta el conocimiento; además, encontraron que se genera un bucle de desconfianza recíproca (Butt, 2019; Černe *et al.*, 2014).

Así mismo, el efecto en la creatividad depende también del tipo de ocultamiento; en la literatura se ha encontrado que el ocultamiento evasivo y hacerse el tonto tiene una relación negativa con la creatividad del equipo, pero el ocultamiento racionalizado no afecta significativamente la creatividad (Bari *et al.*, 2019). En tanto, no hay consenso sobre los efectos del ocultamiento en la creatividad y como esta

es un factor relevante para el desempeño innovador aún se carece de investigaciones sobre los efectos del ocultamiento en el desempeño innovador.

En este sentido, los tipos de ocultamiento de conocimiento tienen efectos diferentes sobre el desempeño. El ocultamiento evasivo se asoció negativamente con el desempeño del trabajo en el rol, pero positivamente con el desempeño del trabajo innovador, hacerse el tonto se asoció positivamente con el desempeño del trabajo en el rol, mientras el ocultamiento racionalizado se asoció positivamente con el desempeño laboral innovador (Khoreva y Wechtler, 2020). En consecuencia, si bien el ocultamiento del conocimiento recientemente ha sido estudiado con frecuencia aún hay confusiones alrededor de sus efectos y, sobre todo, acerca de los efectos de cada tipo de ocultamiento.

Adicionalmente, no hay evidencia de qué ocurre entre los estilos de decisión intuitivo y racional, así como respecto al desempeño innovador cuando existe ocultamiento del conocimiento dentro de la organización. Sin embargo, se considera que este ocultamiento del conocimiento debilita la relación entre los estilos de toma de decisiones intuitivo y racional, como el desempeño innovador, al actuar como moderador, ya que afecta negativamente la capacidad de la empresa para ser competitiva e innovar bien (Butt, 2020; Butt y Ahmad, 2019).

Además, como lo mencionamos, puede perjudicar la creatividad, indispensable para procesos de innovación. Por esto, debido a los escasos estudios en la literatura y en Latinoamérica, la investigación gira en torno a la pregunta: ¿pueden los tipos de ocultamiento del conocimiento debilitar la relación entre los estilos de toma de decisiones y el desempeño innovador?

Este interrogante se desarrolla mediante la siguiente estructura: primero, se desarrolla el marco teórico para definir las variables dependientes, las independientes y la variable moderadora; segundo, se presenta la metodología; tercero, se exponen los resultados obtenidos; por último, se presentan la discusión y las conclusiones.

## 2. Marco teórico

### 2.1 Toma de decisiones y desempeño innovador

El estilo de toma de decisión es el patrón de respuesta aprendido y habitual que tiene un individuo cuando debe afrontar una situación puntual en la que se le exige una decisión; el estilo puede ser multifacético y multidimensional, y su enfoque puede variar de una disciplina a otra (Batoool *et al.*, 2015; Scott y Bruce, 1995). Entre las disciplinas se destacan la economía y la psicología: la primera creadora de estilo de toma de decisiones racional y la segunda del estilo de toma de decisiones intuitivo (Batoool *et al.*, 2015).

El estilo intuitivo proviene de juicios cargados de afectividad que surgen a través de asociaciones rápidas, inconscientes y holísticas (Pratt y Dane, 2007), es decir, está basada en la capacidad que tiene cada individuo de asimilar la información de forma veloz y eficaz, y es un proceso inconsciente asociado con los sentimientos, las corazonadas y las percepciones místicas (Abubakar *et al.*, 2019; Pratt y Dane, 2007; Spicer y Sadler-Smith, 2005). Esta intuición dentro de las organizaciones desempeña un papel fundamental en los procesos de toma de decisiones de los altos directivos, ya que se ha visto como uno de los caminos para hacer frente a situaciones en entornos turbulentos, a la velocidad del desarrollo tecnológico frente a los difíciles problemas de la gestión organizacional y a los datos incompletos para hacer procesos analíticos (Bullini-Orlandi y Pierce, 2020; Dayan y Elbanna, 2011).

Para que los directivos o los expertos puedan tomar decisiones de forma intuitiva deben contar con una gran capacidad de procesamiento de información que les permita conservar lo pertinente y desechar lo irrelevante, a fin de tomar rápidamente decisiones, pues, así como las experiencias pasadas, los sistemas de memoria transaccional, la potencia del equipo y los motivos de las decisiones afectan la intuición en un equipo (Okoli y Watt, 2018). En consecuencia, el estilo intuitivo se relaciona positivamente con tomar decisiones de forma más rápida, con el éxito del producto y con la velocidad de comercialización. Adicionalmente, la intuición es una de las habilidades de las personas en una cultura organizativa para la innovación (Felizzola-Cruz y Anzola-Morales, 2017).

El estilo racional implica considerar una serie de escenarios alternativos y de probabilidades (Abubakar *et al.*, 2019; Michailidis y Banks, 2016), con una gran dependencia de instrumentos cuantitativos de toma de decisión y de ser sistemático, analítico y científico (Covin *et al.*, 2001). El estilo racional suele requerir tiempo y esfuerzo consciente, ya que demanda evaluación y análisis de datos y pruebas, caracterizándose por una búsqueda minuciosa (Scott y Bruce, 1995); pero también puede ser usado cuando el entorno de la organización es muy dinámico, ya que el procesamiento de información analítica puede ser esencial para la capacidad de respuesta y el rendimiento de la organización (Bullini-Orlandi y Pierce, 2020; Goll y Rasheed, 1997).

Se caracteriza por las preferencias estables y ordenadas, el conocimiento de todas las acciones disponibles, conocimiento numérico de todas las consecuencias de las acciones y de la búsqueda del mejor resultado posible, así como por la búsqueda proactiva y continua para identificar problemas y oportunidades con análisis exhaustivos (Goll y Rasheed, 2005; Vargas-Hernández y Pérez-Ortega, 2019). Cuando los directivos o los responsables de la toma de decisiones utilizan el estilo racional tienden a enfrentar los problemas en vez de evadirlos, adoptando un enfoque deliberado y lógico (Harren, 1979; Scott y Bruce, 1995); además, dada su racionalidad, son determinados y coordinados, sensibles a las alternativas disponibles y tienen información completa (Vargas-Hernández y Pérez-Ortega, 2019).

Los estilos de toma de decisiones conllevan resultados para la organización, entre ellos el desempeño innovador (Rahimnia y Molavi, 2021; Schultz *et al.*, 2013; Zehir y Özşahin, 2008). Se refiere a los resultados finales o concretos del proceso de innovación que realiza la organización, enfocándose esencialmente en la ampliación de la gama de productos que sean tecnológicamente nuevos, mejorados, fuera del campo principal de productos y respetuosos del medio ambiente, e incluyendo la innovación que permite la apertura de nuevos mercados o nuevos grupos de destinatarios nacionales o extranjeros (Alegre *et al.*, 2006).

En este sentido, cuando los directivos o líderes empresariales optan por un estilo intuitivo de toma de decisiones, este les permite contar con información en tiempo real y, por tanto, tomar decisiones rápidamente, de modo que logran así una ventaja competitiva (Bullini-Orlandi y Pierce, 2020). Así mismo, el estilo racional en algunas investigaciones obtiene también el mismo resultado, que puede ser materializado en desarrollar nuevos productos y mejorar de esta manera su desempeño innovador, es decir, la velocidad en la toma de decisiones que permite el estilo intuitivo (Spicer y Sadler-Smith, 2005), lo cual, en conjunto con una comunicación interna fluida, afecta positivamente el desempeño innovador (Rahimnia and Molavi, 2021; Zehir y Özşahin, 2008).

Las experiencias pasadas, los sistemas de memoria transaccional, la potencia del equipo, la importancia de las decisiones y sus motivos que afectan la intuición tienen un efecto positivo en el éxito del producto y la velocidad de salida al mercado (Dayan y Elbanna, 2011). Así, desde otro punto de vista, dado que el estilo intuitivo incluye las corazonadas y los sentimientos, puede a la vez relacionarse con las emociones, por tanto, cuando las organizaciones son capaces de percibir y utilizar las emociones de sus miembros también pueden lograr objetivos internos, como, por ejemplo, un efecto positivo en la innovación abierta (Arias-Pérez, Alegre y Villar, 2021). Por tanto, se propone la siguiente hipótesis:

- H1: la toma de decisiones intuitiva influye positivamente en el desempeño innovador.

Ahora bien, cuando se adopta un estilo racional de toma de decisiones las personas se caracterizan por una búsqueda proactiva continua para identificar problemas y oportunidades, y es por medio de un análisis exhaustivo que pueden reconocer las necesidades del mercado, los mercados potenciales y los avances tecnológicos necesarios que les permitan obtener la ventaja competitiva (Goll y Rasheed, 2005), lo cual los puede llevar a un aumento del desempeño innovador; esto incluye que el enfoque racional tiene un efecto de negativo en la evasión (Spicer y Sadler-Smith, 2005) y, por tanto, al aplicarlo se enfrentarán los retos del mercado en busca de la ventaja competitiva frente a la innovación.

Los tomadores de decisión racional son eficaces, dado que adquieren información precisa y son

realistas, lo que les permite ser constructores del propio futuro anticipando las necesidades (Harrren, 1979) que arrojaría una elección final con el mejor resultado y con mayor probabilidad de éxito (Moghadam *et al.*, 2011). Adicionalmente, cuando el entorno es altamente dinámico el procesamiento de información tiene un efecto positivo en los resultados de la organización (Bullin-Orlandi y Pierce, 2020; Goll y Rasheed, 1997), y si este procesamiento de información es aplicado en dirección al desarrollo de nuevos productos, puede tener, a su vez, un efecto positivo en el desempeño innovador. Por tanto, se propone la siguiente hipótesis:

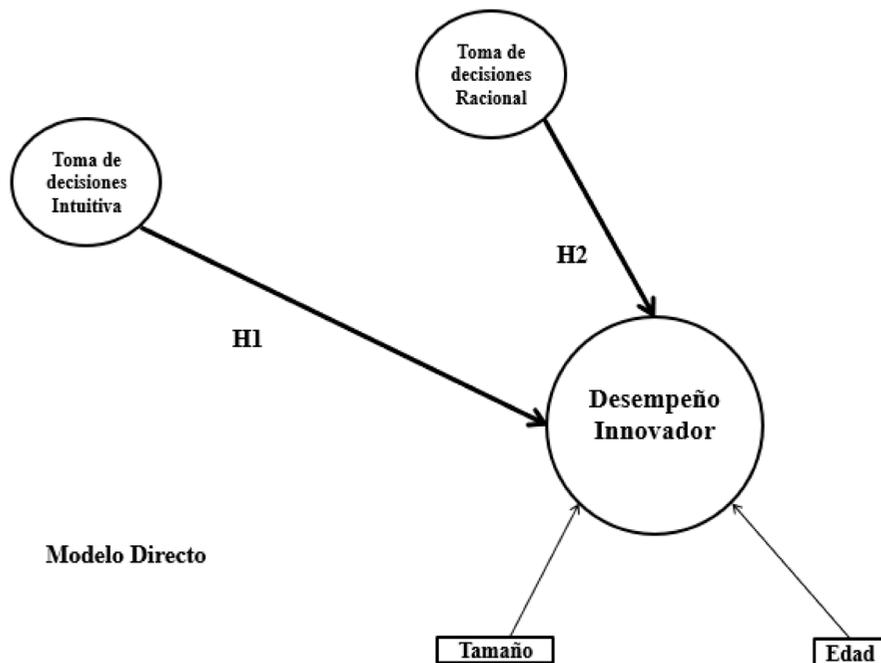
- H2: la toma de decisiones racional influye positivamente en el desempeño innovador.

## 2.2 Efecto moderador del ocultamiento del conocimiento

El ocultamiento del conocimiento es el acto intencional de un individuo de retener u ocultar el conocimiento que es solicitado por otra persona (Connelly *et al.*, 2012). Existen tres dimensiones de ocultamiento del conocimiento: hacerse el bobo, ocultamiento evasivo y ocultamiento racionalizado. «Hacerse el bobo» se refiere a que la persona a quien se le solicita el conocimiento pretende ser ignorante, desconocer la información o el tema que realmente sí domina y lo manifiesta abiertamente; el ocultamiento evasivo implica que se da una información relacionada pero no la específica que se solicitó, o existe una promesa de ayudar después que no se tiene la intención de cumplir; el ocultamiento racionalizado implica que la persona proporciona una explicación por no compartir el conocimiento que es solicitado, ya sea porque el superior no lo permite, porque es confidencial o manifiesta que no tiene disposición de compartirla (Connelly *et al.*, 2012).

Entre estas tres dimensiones, el ocultamiento evasivo y hacerse el bobo implican un engaño e, incluso, decepción, pero el ocultamiento racionalizado no es necesariamente engañoso ni implica decepción, dado que existe una explicación (Lin *et al.*, 2020). Quienes ocultan el conocimiento tratan de ocultar los logros innovadores, las nuevas ideas y las nociones útiles a otros miembros del grupo (Nadeem *et al.*, 2021).

**Figura 1.** Modelo directo de hipótesis



**Fuente.** Elaboración propia.

El ocultamiento del conocimiento puede ser causado por la desconfianza, la falta de reciprocidad, la complejidad del tema, las limitaciones de tiempo y esfuerzo, la relación con las tareas, el clima organizativo, la competencia (Butt y Ahmad, 2019; Chen *et al.*, 2020), la propiedad psicológica (Anand *et al.*, 2020), o el acoso y los chismes en el lugar de trabajo, entre otros (Yao, Luo y Zhang, 2020; Yao, Zhang, Luo y Huang 2020). Adicionalmente, en los equipos de I+D el conocimiento se puede identificar como el factor de competitividad central, ya que cada individuo invierte mucha energía en estudiar y crear nuevos conocimientos, que luego suelen ocultar para controlarlos y aumentar su prestigio en la organización (Huo *et al.*, 2016).

Como consecuencia, el ocultamiento del conocimiento afecta negativamente la capacidad de una empresa de ser competitiva e innovar bien (Butt, 2020; Butt y Ahmad, 2019), perjudica la creatividad (Bari *et al.*, 2019; Černe, 2014), así como el desempeño laboral e innovador individual y de equipo (Butt, 2019; Hernaus *et al.*, 2019; Pan *et al.*, 2018).

Ahora bien, se propone que las tres dimensiones del ocultamiento de conocimiento debilitan la re-

lación entre el estilo intuitivo de toma de decisiones y el desempeño innovador. Este efecto moderador se debe a que cuando los individuos de una organización ocultan el conocimiento no es posible tomar decisiones de forma veloz, pues existe una carencia de información; además, se reduce el intercambio social, lo que dificulta que se desarrollen objetivos compartidos (Nadeem *et al.*, 2021), y, por tanto, cuesta lograr un mejor desempeño innovador.

Adicionalmente, el ocultamiento del conocimiento afecta negativamente la creatividad, de modo que el tomador de decisiones intuitivo verá afectada su creatividad (Černe *et al.*, 2014) a la hora de buscar una ventaja competitiva que le permita el desarrollo de nuevos productos o mejoras. Al ocultarse el conocimiento se genera una desconfianza recíproca entre los actores, lo cual podría afectar el juicio personal del individuo al tomar una decisión o afectar sus emociones. Por tanto, se proponen las siguientes hipótesis:

- H3a: la relación entre la toma de decisiones intuitiva y el desempeño innovador se debilita cuando el ocultamiento del conocimiento hacerse el bobo está presente.

- H3b: la relación entre la toma de decisiones intuitiva y el desempeño innovador se debilita cuando el ocultamiento del conocimiento evasivo está presente.
- H3c: la relación entre la toma de decisiones intuitiva y el desempeño innovador se debilita cuando el ocultamiento del conocimiento racionalizado está presente.

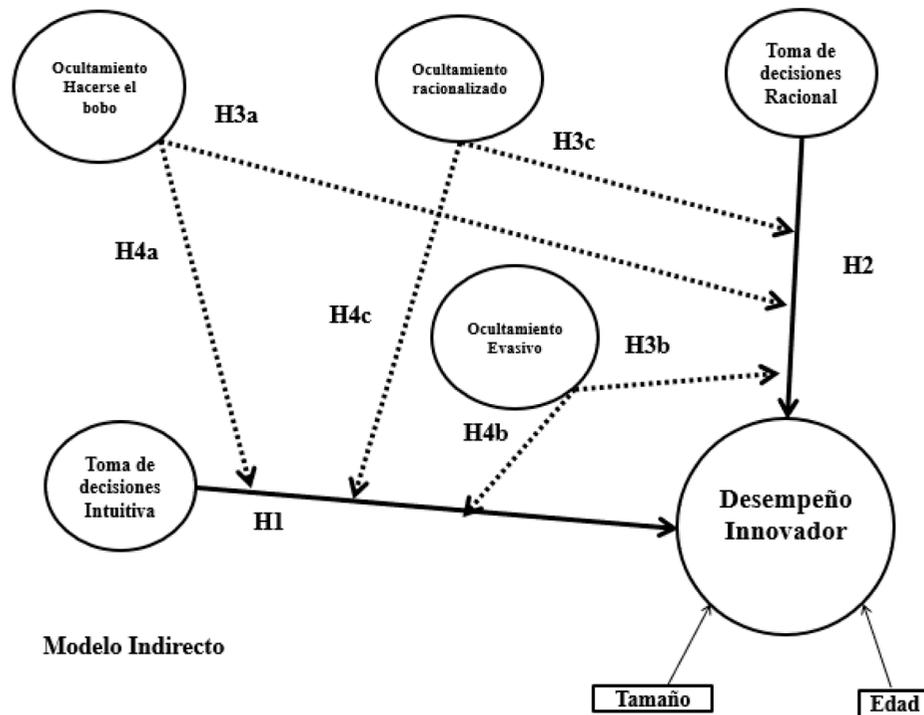
Así mismo, proponemos que las tres dimensiones del ocultamiento de conocimiento debilitan la relación entre el estilo racional de toma de decisiones y el desempeño innovador. Este efecto moderador se debe a que cuando se oculta conocimiento entre los miembros de la organización estos deben invertir más tiempo y esfuerzos (Irum, Ghosh y Pandey, 2020) para recolectar toda la información y los datos que requieren para hacer un proceso analítico y evaluar todas las alternativas posibles, de modo que retardan así la toma de decisiones y ralentizan el alcance de la ventaja competitiva necesaria para lograr el desempeño innovador.

Además, al desconocer información, el tomador de decisiones no tendrá todas las acciones disponibles

para hacer un análisis detallado y podría tender a evadir o ignorar problemas que podrían ser analizados rigurosamente para desarrollar nuevos productos. En consecuencia, cuando la organización no gestiona activamente los conocimientos y no promueve el intercambio de estos, no tendrá una ventaja competitiva ni aumentará el rendimiento de la innovación (Iqbal *et al.*, 2021; Ritala *et al.*, 2015). Por tanto, se proponen las siguientes hipótesis:

- H4a: la relación entre la toma de decisiones racional y el desempeño innovador se debilita cuando el ocultamiento del conocimiento hacerse el bobo está presente.
- H4b: la relación entre la toma de decisiones racional y el desempeño innovador se debilita cuando el ocultamiento del conocimiento evasivo está presente.
- H4c: la relación entre la toma de decisiones racional y el desempeño innovador se debilita cuando el ocultamiento del conocimiento racionalizado está presente.

Figura 2. Modelo indirecto de hipótesis



Fuente. Elaboración propia.

### 3. Metodología

#### 3.1 Muestra y recolección de los datos

El modelo propuesto se probó en una muestra de empresas manufactureras de media y baja tecnología y de servicios, entre los que se destacan los sectores financieros, metalmecánico y de alimentos, entre otros. El trabajo de campo se realizó mediante el envío de un cuestionario por correo electrónico y la aplicación física al personal directivo de un total de doscientas empresas que han participado en espacios de formación sobre gestión de nuevas tecnologías propiciados por una universidad. Finalmente, se obtuvieron 146 respuestas de empresas válidas, que permiten una satisfactoria potencia de prueba superior al 80 % (Hair *et al.*, 2019).

Del total de la muestra, el 16 % son grandes empresas, y el 84 % pymes. El 82 % pertenece al sector servicios —financieros, desarrollo de software, entre otras—, y el 18 % a manufactura de media y baja tecnología —alimentos, metalmecánico, entre otros—. En cuanto a los encuestados, el 40 % son gerentes generales, los demás son directivos de las áreas funcionales: 16 % de marketing, otro 16 % de finanzas, 9 % de recursos humanos, 4 % de investigación y desarrollo, 3 % de sistemas y tecnología, y el restante 11 % son de otros departamentos.

#### 3.2 Escalas de medida

Para la medición de desempeño innovador se utilizó la escala de Liao, Fei y Chen (2007). En improvisación organizacional la de Liu *et al.* (2018). Con respecto al ocultamiento de conocimiento, la recientemente adaptada por Arias-Pérez y Vélez-Jaramillo (2021). Por otra parte, para toma de decisiones intuitiva se adaptaron las escalas de Khatri y Alvin (2000) y Dayan y Elbanna (2011), mientras que para toma de decisiones racional se utilizó la escala de Deligianni *et al.* (2016).

#### 3.3 Fiabilidad y validez

Tanto la fiabilidad como la validez del modelo de medición las examinamos con ecuaciones por el método de mínimos cuadrados parciales (véase la Tabla 1). En este sentido, se verificó que todos los constructos presentaran un alfa de Cronbach (CA), los índices de fiabilidad compuesta (CR) y el Rho ( $\rho_A$ ) superiores a 0,7, así como un índice de varianza extraída mayor a 0,5 (Benitez *et al.*, 2020; Hair *et al.*, 2021).

**Tabla 1.** Fiabilidad y validez

Constructos	AC	$\rho_A$	FC	IVE
Desempeño innovador	0,90	0,94	0,92	0,61
Toma de decisiones intuitiva (TDI)	0,89	0,94	0,91	0,64
Toma de decisiones racional (TDR)	0,96	0,96	0,97	0,84
Ocultamiento racionalizado (OR)	0,81	0,84	0,83	0,56
Ocultamiento evasivo (OE)	0,93	0,98	0,95	0,82
Hacerse el bobo (HB)	0,96	1,04	0,97	0,88

**Fuente.** Elaboración propia.

#### 3.4 Validez discriminante

Para establecer la validez discriminante se verificó que todos los valores de las correlaciones heterorasgo-mo-

norasgo —HTMT, del inglés *Heterotrait-Monotrait Ratio*— estuvieran por debajo del umbral de 0,85 como se puede evidenciar en la tabla 2 (Hair *et al.*, 2019).

**Tabla 2.** Validez discriminante

Constructos	1	2	3	4	5
Desempeño innovador	0,02				
Toma de decisiones intuitiva (TDI)	0,05	0,38			
Toma de decisiones racional (TDR)	0,08	0,76	0,43		
Ocultamiento racionalizado (OR)	0,07	0,27	0,36	0,22	
Ocultamiento evasivo (OE)	0,02	0,19	0,13	0,04	0,78
Hacerse el bobo (HB)	0,06	0,13	0,10	0,04	0,68

**Fuente.** Elaboración propia.

### 3.5 Test del efecto moderador

Para testear el efecto moderador se estimaron dos modelos de ecuaciones estructurales. En el primero se incorporaron las variables de control tamaño y antigüedad, y se introdujeron los dos constructos independientes: toma de decisiones racional e intuitiva. En el segundo modelo, además de lo anterior, se incorporaron las variables moderado-

ras de los tres tipos de ocultamiento de conocimientos. Por último, se utilizaron ecuaciones estructurales por el método de mínimos cuadrados parciales, que permiten obtener los intervalos de confianza al 95 % y los valores *t* de los coeficientes de las distintas trayectorias a partir de un *bootstrapping* de 5000 submuestras (Ali-Memon *et al.*, 2019; Hair *et al.*, 2021).

## 4. Resultados

La tabla 3 muestra que en el modelo 1, de los dos estilos de toma de decisión, solo el racional influye positivamente en el desempeño innovador. Por tanto, se acepta la H2, pero no la H1. Las variables de control, tanto en el modelo 1 y 2, no tienen ninguna influencia significativa.

Dado que no se aceptó la H2, en consecuencia, se descartan las hipótesis 3a, 3b y 3c. En el segundo modelo solo se testeó el efecto moderador de los tres tipos de

ocultamiento del conocimiento en la relación entre estilo de toma de decisiones racional y el desempeño innovador. La tabla 3 muestra que solo el ocultamiento razonado tiene un efecto significativo, pero es positivo. Por tanto, no se aceptan las hipótesis 4a, 4b y 4c. El valor  $f^2$  de 0,16 indica que el tamaño del efecto moderador del ocultamiento razonado se encuentra por encima del umbral del nivel medio —0,15—, pero distante del nivel alto —0,35— (Hair *et al.*, 2021).

**Tabla 3.** Resultados para comprobación de hipótesis

Constructos	Modelo 1	Modelo 2
Control		
Tamaño	-0,02	-0,02
Antigüedad	-0,03	-0,03
Efectos principales		
H1. Toma de decisiones intuitiva (TDI)	0,06	-0,01
H2. Toma de decisiones racional (TDR)	0,71**	0,74**

Constructos	Modelo 1	Modelo 2
Hacerse el bobo (HB)		0,04
Ocultamiento evasivo (OE)		0,09
Ocultamiento razonado (OR)		0,01
Efectos de interacción		
H4a. TDRxHB		-0,22
H4b. TDRxOE		-0,20
H4c. TDRxOR		0,37*
F <sup>2</sup>		0,16
R <sup>2</sup>	0,54	0,60
* $p < 0,05$ ; ** $p < 0,001$		

Fuente. Elaboración propia.

## 5. Discusión

Los resultados del modelo directo mostraron que el estilo de toma de decisiones intuitivo no influyó en el desempeño innovador, es decir, la relación no fue significativa y, por tanto, no se cumplió la hipótesis número uno. En consecuencia, el efecto moderador de los tipos del ocultamiento del conocimiento no pudo ser testeado en el modelo indirecto. Este resultado nos indica que, cuando las personas optan por tomar decisiones basadas en corazonadas, sentimientos y emociones, y, sobre todo, en sus experiencias pasadas y en sus intuiciones iniciales, esas decisiones no tienen una incidencia real en el desempeño innovador. Esto posiblemente se debe a que, para lograr desarrollar, sustituir o mejorar productos y evolucionar en la cuota de mercado, se precisan datos, información concisa o análisis de mercados y necesidades de los consumidores.

Para lograr el desempeño innovador es necesario contar con creación de conocimiento, recursos tecnológicos, financiamiento y alianzas externas, entre otros factores (Leonardi *et al.*, 2009). Además, para acceder a ellos no basta con tener intuición, sino que es necesario conocer el mercado, tener información completa, realizar procesos de análisis, usar herramientas, sistemas, planes y datos que permitan tomar la decisión más favorable (Rahimnia y Molaivi, 2021), lo cual es un hallazgo nuevo en el estudio y que difiere de lo planteado. Adicionalmente, en cuanto a innovación, los entornos y mercados suelen

ser inciertos, de modo que será mejor para una organización tomar la decisión que tenga mayores probabilidades de alcanzar el objetivo, y para conocer dichas probabilidades se requiere más que la intuición.

Por otra parte, como se esperaba, el estilo de toma de decisiones racional influyó positivamente en el desempeño innovador. Esto se debe a que cuando las personas emplean este estilo, primero, analizan los hechos de forma lógica y objetiva, lo que les permite tener un panorama de los mercados y de las necesidades del consumidor más realista y, por tanto, tomar decisiones orientadas al objetivo que deben alcanzar: en este caso, un mejor desempeño innovador. Quien toma decisiones mediante el estilo racional busca información relevante sobre tendencias, clientes, tecnología y competidores y toman decisiones luego de hacer un proceso de análisis detallado, lo que les da mayores probabilidades de alcanzar su objetivo y encontrar las oportunidades de innovación en el mercado.

En cuanto al efecto moderador del ocultamiento del conocimiento, al contrario de lo que los autores esperaban, ninguna de las tres hipótesis se cumplió. Tanto hacerse el bobo como el ocultamiento evasivo no fueron significativos, moderando la relación entre el estilo de toma de decisiones racional y el desempeño innovador. Esto debido, posiblemente, a que el tomador de decisiones racional puede obtener infor-

mación y datos para analizar de diferentes fuentes, incluso por fuera de la organización al intercambiar conocimientos externamente, afectando positivamente el rendimiento de la innovación (Ritala *et al.*, 2015), y no necesariamente verse afectado cuando se le oculta información dentro de la organización.

Con respecto al ocultamiento del conocimiento racionalizado, este tuvo un efecto moderador significativo pero positivo, lo cual se debe, posiblemente, a que en la organización, cuando se percibe este tipo de ocultamiento, no se genera un sentimiento de engaño o de decepción (Pan *et al.*, 2018) que afecte los procesos de innovación; incluso, podría mejorar la creatividad de quien busca la información al verse obligado a explorar diversas fuentes y recursos para obtener el conocimiento que le fue oculto (Zakariya y Bashir, 2021) y así favorecer el desempeño innovador. Esto coincide con estudios previos en los que el ocultamiento racional tuvo una relación positiva con el desempeño (Chatterjee *et al.*, 2021; Khoreva y Wechtler, 2020).

El ocultamiento del conocimiento puede tener buena intención o resultados positivos, ya que, como el tipo racionalizado, puede tener por objeto proteger la confidencialidad o los intereses de un tercero (Connelly *et al.*, 2012); incluso, no todos los conocimientos que se ocultan son dañinos, pues pueden mejorar las relaciones entre colegas y podrían romper el ciclo de ocultación (Connelly y Zweig, 2015). Los conocimientos ocultos no siempre podrían ser relacionados con el proceso de innovación.

Adicionalmente, cuando un individuo oculta el conocimiento racionalmente puede obtener resultados positivos a corto plazo, como, por ejemplo, un rendimiento laboral innovador (Khoreva y Wechtler, 2020), lo cual incide finalmente en el desempeño innovador. Hay que tener en cuenta también que según estudios previos los efectos del ocultamiento del conocimiento dependen del clima de motivación en la organización (Černe *et al.*, 2014).

## 6. Conclusiones

### 6.1 Contribución académica

Este estudio se enfoca en analizar el ocultamiento del conocimiento en un país poco explorado, como es el caso de Colombia, donde aún este tema es emergente dentro de las empresas. Este estudio permite no solo ampliar la literatura en cuanto al ocultamiento del conocimiento, sino que se ocupa de estudiar sus consecuencias en el desempeño innovador, al contrario de anteriores investigaciones que se centran en estudiar sus causas (Anand *et al.*, 2020; Chen *et al.*, 2020; Yao, Luo Y Zhang, 2020), de modo que permite demostrar que las consecuencias de cada tipo de ocultamiento del conocimiento divergen, lo cual implica hacer un análisis detallado de cada una y así alcanzar la precisión necesaria para neutralizar sus consecuencias; es decir, no es posible analizar el ocultamiento del conocimiento como uno solo.

Además, en el debate inconcluso sobre la creatividad, este estudio apoya las investigaciones que sugieren que el ocultamiento racionalizado no tiene un efecto significativo en la creatividad —aspecto

relacionado con el desempeño innovador— (Bari *et al.*, 2019), dado que se obtuvo como resultado que este tipo de ocultamiento tiene un impacto medio y positivo en el desempeño innovador.

Evidenciamos que, en su mayoría, la literatura sobre el ocultamiento de conocimiento implica un efecto negativo sobre las organizaciones y sus equipos, es decir, en su mayoría se ha catalogado como un efecto contraproducente del conocimiento (Butt, 2019; Lin *et al.*, 2020). Sin embargo, este estudio presenta un efecto positivo del ocultamiento del conocimiento racionalizado, lo que implica el desarrollo de una nueva perspectiva que considere el ocultamiento racionalizado no como un comportamiento contraproducente, sino como un comportamiento positivo que permite el desarrollo de otras habilidades en los equipos como un rendimiento laboral innovador (Khoreva y Wechtler, 2020). Este estudio permite abrir la literatura académica hacia el cambio de perspectiva del ocultamiento del conocimiento como un variable con efecto negativo total para el intercambio de conocimientos de una organización.

En cuanto al debate de cuál estilo de toma de decisiones es mejor, este estudio concluye que el estilo racional tiene efectos positivos en el desempeño innovador, lo que facilita nuevas líneas de investigación que profundicen en la relación entre este estilo y la innovación. Este estudio destaca que el estilo de toma de decisión intuitivo no tuvo incidencia en el desempeño innovador y, aunque es una relación inexplorada previamente, contradice investigaciones en aspectos relacionados con el desempeño innovador que sugieren cómo un estilo intuitivo es la mejor manera de hacer frente a la velocidad del desarrollo tecnológico, la complejidad de los problemas de gestión, el carácter incompleto de los datos y la información necesarios para desplegar los procesos analíticos y de innovación (Khoreva y Wechtler, 2020) que llevan a alcanzar el desempeño innovador.

### 6.2 Implicaciones prácticas

Así las cosas, se evidencia que es necesario que las empresas del país y de la región no solo se concentren en cómo intercambiar los conocimientos, sino que detecten y analicen si dentro de sus equipos de trabajo, o en algunas relaciones entre colegas, se está ocultando el conocimiento, de qué forma se esconde, además de qué efectos tiene ese ocultamiento para los procesos de innovación en los que incursionan o en lo que avanzan. Esto debido a que innovar para los países en vía de desarrollo es indispensable en el propósito de lograr ventaja competitiva y alcanzar nuevos mercados por fuera de las fronteras.

Para lograrlo es importante, entonces, analizar todos los obstáculos que los alejan de la innovación, entre los que se puede encontrar el ocultamiento del conocimiento entre compañeros de trabajo que inhibe la capacidad de innovación. Por otra parte, identificar y analizar qué tipo de estilo de toma de decisiones adoptan dentro de la organización les permitiría decidir cuál les es más conveniente para lograr los objetivos planteados y así lograr mejores resultados. Por ejemplo, según nuestros hallazgos, a las organizaciones les conviene adoptar un estilo de

toma de decisiones racional para mejorar su desempeño innovador.

Adicionalmente, en épocas de cambio como las que se viven actualmente, después de una crisis mundial de salud que exigió a las organizaciones reinventarse y trasladar muchos procesos de sus negocios a la virtualidad, es indispensable que internamente se puedan gestionar los conocimientos de forma tal que permitan realizar con facilidad el tránsito a los procesos digitales, para lo cual se requiere eliminar cualquier tipo de inhibidores de conocimiento y potencializar la toma de decisiones efectiva.

### 6.3 Futuras investigaciones

Este estudio explora una variable moderadora dentro de una relación inexplorada e introduce así un nuevo camino en el campo de estudio. Si bien las hipótesis del efecto moderador no fueron aprobadas, se planteó una relación que abre camino para próximas investigaciones, pues es crucial validar en diversos escenarios y entornos organizacionales qué efectos se producen sobre la innovación cuando en una organización se oculta el conocimiento, y cómo los tipos de ocultamiento podrían incidir en el desarrollo de nuevos productos o mejoras de estos.

Igualmente, los estilos de toma de decisión y su relación con el ocultamiento del conocimiento son también un campo para futuras investigaciones, como, por ejemplo, explorar la relación inversa y por cuáles tipos de estilo de decisiones se suele optar cuando se oculta el conocimiento dentro de la organización.

Esta investigación, al ser emergente en Colombia, permite establecer relaciones que no han sido realizadas; así, por ejemplo, para el desarrollo y crecimiento de la Cuarta Revolución Industrial sería relevante estar en capacidad de analizar cómo el ocultamiento de conocimiento se relaciona con la transformación digital en las pequeñas, medianas y grandes empresas, cómo podría afectar, por ejemplo, la inserción en mercados de ventas digitales o en el *e-commerce*, o incluso en procesos de coinnovación para las transformaciones digitales.

## Referencias

- Abubakar, A.M.; Elrehail, H.; Alatailat, M. A.; Elçi, A. (2019). Knowledge Management, Decision-Making Style and Organizational Performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(2), 104-114. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Alegre, J.; Lapiedra, R.; Chiva, R. (2006). A measurement scale for product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 333-346. DOI: <https://doi.org/10.1108/14601060610707812>
- Ali-Memon, M.; Cheah, J.-H.; Hiram-Ting, T.R.; Chuah, F.; Huei-Cham, T. (2019). Moderation Analysis: Issues and Guidelines. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 3(1), 1-11. DOI: [https://doi.org/10.47263/JA-SEM.3\(1\)01](https://doi.org/10.47263/JA-SEM.3(1)01)
- Anand, A.; Centobelli, P.; Cerchione, R. (2020). Why Should I Share Knowledge with Others? A Review-Based Framework on Events Leading to Knowledge Hiding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 379-399. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2019-0174>
- Arias-Pérez, J.; Alegre, J.; Villar, C. (2021). Triggering open innovation processes through organizational emotional capability and rival's absorptive capacity orientation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(2), 388-398. DOI: <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2955439>
- Arias-Pérez, J.; Vélez-Jaramillo, J. (2021). Understanding knowledge hiding under technological turbulence caused by artificial intelligence and robotics. *Journal of Knowledge Management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0058>
- Bari, M. W.; Abrar, M.; Shaheen, S.; Bashir, M.; Fanchen, M. (2019). Knowledge Hiding Behaviors and Team Creativity: The Contingent Role of Perceived Mastery Motivational Climate. *SAGE Open*, 9(3), 2158244019876297. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244019876297>
- Batool, N.; Riaz, M. N.; Riaz, M. A. (2015). Integrated Use of Rational and Intuitive Decision Making Style: Modern Trends in Organizational Decision Making. *Pakistan Business Review*, 17, 147-161. Recuperado de <https://bit.ly/3J3YAOI>
- Benitez, J.; Henseler, J.; Castillo, A.; Schubert, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*, 57(2), 103168. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>
- Bullini-Orlandi, L.; Pierce, P. (2020). Analysis or intuition? reframing the decision-making styles debate in technological settings. *Management Decision*, 58(1), 129-145. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1030>
- Butt, A. S. (2019). Consequences of top-down knowledge hiding in firms: A pilot study. *Heliyon*, 5(12), e03000. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e03000>
- Butt, A. S. (2020). Mitigating knowledge hiding in firms: an exploratory study. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 631-645. DOI: <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2020-0016>
- Butt, A. S.; Ahmad, A.B. (2019). Are there any antecedents of top-down knowledge hiding in firms? evidence from the United Arab Emirates. *Journal of Knowledge Management*, 23(8), 1605-1627. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2019-0204>
- Černe, M.; Nerstad, C.; Dysvic, A.; Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *The Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122>
- Chatterjee, S.; Rana, N. P.; Tamilmani, K.; Sharma, A. (2021). The effect of AI-based CRM on organization performance and competitive advantage: An empirical analysis in the B2B context. *Industrial Marketing Management*, 97, 205-219. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.07.013>
- Chen, X.; Wei, S.; Rice, R. E. (2020). Integrating the bright and dark sides of communication visibility for knowledge management and creativity: the moderating role of regulatory focus. *Computers in Human Behavior*, 111, 106421. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106421>
- Connelly, C.; Zweig, D.; Webster, J.; Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.737>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.931325>
- Covin, J. G.; Slevin, D. P.; Heeley, M. B. (2001). Strategic decision making in an intuitive vs. technocratic mode: structural and environmental considerations. *Journal of Business Research*, 52(1), 51-67. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00080-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00080-6)
- Dayan, M.; Elbanna, S. (2011). Antecedents of team intuition and its impact on the success of new product development projects. *Journal of Product Innovation Management*, 28(s1), 159-174. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00868.x>
- Deligianni, I.; Dimitratos, P.; Petrou, A.; Aharoni, Y. (2016). Entrepreneurial Orientation and International Performance: The Moderating Effect of Decision-Making Rationali-

- ty. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 462-480. DOI: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12152>
- Felizzola-Cruz, Y. M.; Anzola-Morales, O. L. (2017). Proposal of an organizational culture model for innovation. *Cuadernos de Administración*, 33(59), 20-31. DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v33i59.4477>
- Goll, I.; Rasheed, A. A. (2005). The relationships between top management demographic characteristics, rational decision making, environmental munificence, and firm performance. *Organization Studies*, 26(7), 999-1023. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0170840605053538>
- Goll, I.; Rasheed, A. M. A. (1997). Rational decision-making and firm performance: the moderating role of environment. *Strategic Management Journal*, 18(7), 583-591. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<583::AID-SMJ907>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<583::AID-SMJ907>3.0.CO;2-Z)
- Hair, J. F.; Hult, G. T. M.; Ringle, C.; Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Ángeles: Sage Publications. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hair, J.; Risher, J.; Sarstedt, M.; Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Harren, V.A. (1979). A model of career decision making for college students. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 119-133. DOI: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90065-4](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90065-4)
- Hernaus, T.; Cerne, M.; Connelly, C.; Poloski-Vokic, N.; Škerlavaj, M. (2019). Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 597-618. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2017-0531>
- Huo, W.; Cai, Z.; Luo, J.; Men, C.; Jia, R. (2016). Antecedents and intervention mechanisms: a multi-level study of R & D team's knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 880-897. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0451>
- Iqbal, S.; Rasheed, M.; Khan, H.; Siddiqi, A. (2021). Human resource practices and organizational innovation capability: role of knowledge management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 732-748. DOI: <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2020-0033>
- Irum, A.; Ghosh, K.; Pandey, A. (2020). Workplace incivility and knowledge hiding: a research agenda. *Benchmarking*, 27(3), 958-980. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2019-0213>
- Khatry, N.; Alvin, H. N. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53(1), 57-86. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0018726700531004>
- Khoreva, V.; Wechtler, H. (2020). Exploring the consequences of knowledge hiding: an agency theory perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 35(2), 71-84. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0514>
- Leonardi, V.; García-Casal, I.; Cristiano, G. (2009). Desempeño innovador de un grupo de MiPymes agroindustriales argentinas. *Economía y Sociedad*, 14(23), 45-64.
- Liao, S.; Fei, W.-C.; Chen, C.-C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340-359. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0165551506070739>
- Lin, M.; Zhang, X.; Ng, B. C. S.; Zhong, L. (2020). To empower or not to empower? multilevel effects of empowering leadership on knowledge hiding. *International Journal of Hospitality Management*, 89. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102540>
- Liu, Y.; Lv, D.; Ying, Y.; Arndt, F.; Wei, J. (2018). Improvisation for innovation: The contingent role of resource and structural factors in explaining innovation capability. *Technovation*, 74-75, 32-41. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.02.010>
- Michailidis, E.; Banks, A. P. (2016). The relationship between burnout and risk-taking in workplace decision-making and decision-making style. *Work and Stress*, 30(3), 278-292. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1213773>
- Moghadam, A. H.; Tehrani, M.; Amin, F. (2011). Study of the Relationship Between Emotional Intelligence (EI) and Management Decision Making Styles. *World Applied Sciences Journal*, 12(7), 1017-1025. Recuperado de <https://bit.ly/3iQC3dk>
- Nadeem, M. A.; Liu, Z.; Ghani, U.; Younis, A.; Xu, Y. (2021). Impact of shared goals on knowledge hiding behavior: the moderating role of trust. *Management Decision*, 59(6), 1312-1332. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1197>
- Okoli, J.; Watt, J. (2018). Crisis decision-making: the overlap between intuitive and analytical strategies. *Management Decision*, 56(5), 122-1134. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0333>
- Pan, W.; Zhang, Q.; Teo, T. S. H.; Lim, V. K. G. (2018). The Dark Triad and Knowledge Hiding. *International Journal of Information Management*, 42, 36-48. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.05.008>
- Papa, A.; Dezi, L.; Gregori, G. L.; Mueller, J.; Miglietta, N. (2018). Improving Innovation Performance Through Knowledge Acquisition: The Moderating Role of Employee Retention and Human Resource Management Practices. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 589-605. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0391>

- Pratt, M. G.; Dane, E. (2007). Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463682>
- Quintero-Ramírez, S.; Ruiz-Castañeda, W. L.; Robledo-Velásquez, J. (2017). Learning in the Regional Innovation Systems: An Agent Based Model. *Cuadernos de Administración*, 33(57), 7-20. DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v33i57.4535>
- Rahimnia, F.; Molavi, H. (2021). A Model for Examining the Effects of Communication on Innovation Performance: Emphasis on the Intermediary Role of Strategic Decision-Making Speed. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 1035-1056. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0293>
- Ritala, P.; Olander, H.; Michailova, S.; Husted, K. (2015). Knowledge Sharing, Knowledge Leaking and Relative Innovation Performance: An Empirical Study. *Technovation*, 35, 22-31. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.07.011>
- Sattayaraksa, T.; Boon-itt, S. (2018). The Roles of CEO Transformational Leadership and Organizational Factors on Product Innovation Performance. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 227-249. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2017-0077>
- Schultz, C.; Salomo, S.; de Brentani, U.; Kleinschmidt, E. J. (2013). How Formal Control Influences Decision-Making Clarity and Innovation Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 430-447. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12009>
- Scott, S. G.; Bruce, R. A. (1995). Decision-Making Style. The Development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>
- Spicer, D. P.; Sadler-Smith, E. (2005). An examination of the general decision making style questionnaire in two UK samples. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 137-149. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940510579777>
- Suseno, Y.; Standing, C.; Kiani-Mavi, R.; Jackson, P. (2020). National Innovation Performance: The Role of Human Capital and Social Capital. *Innovation*, 33(3), 296-310. DOI: <https://doi.org/10.1080/13511610.2018.1536536>
- Vargas-Hernández, J. G.; Pérez-Ortega, R. (2019). Bounded rationality in decision-making. *MOJ Current Research & Reviews*, 2(1), 1-8. DOI: <https://doi.org/10.15406/moj-crr.2019.02.00047>
- Yao, Z.; Luo, J.; Zhang, X. (2020). Gossip is a fearful thing: the impact of negative workplace gossip on knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1755-1775. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0264>
- Yao, Z.; Zhang, X.; Luo, J.; Huang, H. (2020). Offense is the best defense: the impact of workplace bullying on knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 675-695. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0755>
- Zakariya, R.; Bashir, S. (2021). Can Knowledge Hiding Promote Creativity Among IT Professionals. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 693-712. DOI: <https://doi.org/10.1108/VJI-KMS-02-2020-0031>
- Zehir, C.; Özşahin, M. (2008). A Field Research on the Relationship Between Strategic Decision-Making Speed and Innovation Performance in the Case of Turkish Large-Scale Firms. *Management Decision*, 46(5), 709-724. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740810873473>
- Zhao, H.; Qing, X.; He, P.; Sheard, G.; Wan, P. (2016). Workplace Ostracism and Knowledge Hiding in Service Organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84-94. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.009>