

ISSN: 2007-5278

Universidad Autónoma
del Estado de México

<https://recai.uaemex.mx>

Publicación: cuatrimestral

Enero / abril 2025

Año: 14 No: 39

Autores:

*Vania Berenice Garduño
Hernández**
Tecnológico de Estudios
Superiores de Tianguistenco,
México.
ORCID:

Daniel Arturo Cernas Ortiz
Universidad Autónoma del Estado
de México
ORCID: 0000-0001-7325-1968

Fecha recepción:

25 de octubre de 2024.

Fecha aceptación:

6 de noviembre de 2024.

Fecha publicación:

1 de enero de 2025.

Páginas: 22 – 44

* Autor de correspondencia:
vania.garduno@gmail.com

El acaparamiento del conocimiento como “mala conducta organizacional” y algunos de sus antecedentes: Una perspectiva de intercambio social

Knowledge hoarding as “organizational misconduct” and some of its antecedents: A social exchange perspective

Resumen

En este trabajo se aborda el acaparamiento del conocimiento como una forma de mala conducta en el trabajo. Se analiza la posible relación de la justicia organizacional, el incumplimiento del contrato psicológico y el compromiso organizacional con dicha variable. Se analizó una muestra de 125 trabajadores de una institución educativa y después de aplicar un modelo de regresión múltiple se identificó que sólo el incumplimiento del contrato psicológico podría predecir el acaparamiento del conocimiento.

Palabras clave: Acaparamiento del conocimiento, justicia organizacional, contrato psicológico, compromiso organizacional.

Abstract

This work approaches knowledge hoarding as a form of misconduct at work and analyzes the possible relationship of organizational justice, the breach of the psychological contract, and organizational commitment with such a variable. Analyzing a sample of 125 workers from an educational institution, and after applying a multiple regression model, it was identified that only the breach of the psychological contract could predict knowledge hoarding.

Keywords: Knowledge hoarding, organizational justice, psychological contract, organizational commitment.

1. Introducción

Por lo menos una vez, en la vida laboral, todos hemos mostrado algún tipo de mala conducta en nuestros trabajos. Ello se manifiesta en actos como escuchar música a un volumen muy alto, tomar insumos de la empresa para uso personal, ausentarse sin razón aparente o, en el peor de los casos, agresiones físicas. La mala conducta, o comportamiento desviado como lo describe Robbins (2004), es perjudicial tanto para la organización como para sus colaboradores (Griffin y O’Learly-Kelly, 2004). La mala conducta, por supuesto, va en contra de las normas y principios de toda organización, causando estragos en el desempeño individual y organizacional (Mangione y Quinn, 1975). Abordarla, sin embargo, es complicado ya que quién estaría dispuesto a aceptar públicamente que su comportamiento perjudica a la organización –o a otros dentro de ella.

En el extenso catálogo de malas conductas organizacionales, se ha identificado al acaparamiento del conocimiento. Para Evans et al. (2015), éste es el ocultamiento deliberado del conocimiento que es relevante y útil para otros miembros en la organización. Acaparar conocimiento, sin embargo, no es necesariamente lo contrario a compartirlo.

Gagné et al., (2019) mencionan que no compartir conocimiento puede atribuirse a que los individuos no están conscientes de las necesidades de otros empleados (es decir, son inocentes a ello). Los acaparadores de conocimiento, por otro lado, sí están plenamente conscientes de que lo que saben podría ser útil para otros compañeros, pero deciden no compartirlo sino hasta que les resulte conveniente (es decir, son calculadores).

Dicho lo anterior, el acaparamiento del conocimiento puede investigarse a partir de la teoría del intercambio social. Como la articula Blau (1968), esta teoría indica que las relaciones humanas involucran siempre un cálculo de costo-beneficio. Es decir, una persona hará algo si el beneficio de hacerlo supera el costo y no lo hará en caso contrario. Aplicada al acaparamiento del conocimiento, la persona acapararía cuando la ganancia de compartir lo que sabe no supera el costo de hacerlo. Por supuesto que dicho costo-beneficio no tiene por qué ser en términos de dinero o ganancia económica directa (Blau, 1968). Beneficios intangibles como el apoyo y la justicia por parte de la organización también entran en la ecuación (Zhao et al., 2020; Zhong y Zhang, 2024). En otras palabras, el empleado no será recíproco con la organización en términos de actitudes y conductas positivas (p.ej. compartiendo lo que sabe) cuando considera que no ha recibido buenos tratos y beneficios por parte de ésta. Es en dicho contexto que el objetivo de este documento es explorar la relación de la justicia organizacional (procedimental y distributiva), el incumplimiento del contrato psicológico y el compromiso organizacional afectivo (sólo compromiso organizacional en adelante) con el acaparamiento del conocimiento.

En términos teóricos o del conocimiento, la investigación presentada se justifica debido a que cuando un empleado percibe que ha sido tratado injustamente (justicia organizacional), que la organización “no le ha cumplido” las promesas implícitas de la relación laboral (incumplimiento del contrato psicológico), y que no siente apego emocional a la organización (compromiso organizacional afectivo), éste actuaría calculadoramente acaparando el conocimiento. Ya se ha documentado antes que, a partir del intercambio social, los empleados que perciben injusticia organizacional suelen tener bajos niveles de compromiso afectivo con su organización y altas intenciones de renuncia (Zhong y Zhang, 2024). Quedaría por ver cómo la percepción de justicia, el quebrantamiento percibido de las promesas de la organización y el compromiso afectarían fenómenos relacionados a la compartición de conocimientos. En una revisión sistemática de la literatura sobre retención del conocimiento (que no es necesariamente lo mismo que acapararlo), Strik et al. (2021) convocan a más y mejores investigaciones sobre fenómenos perniciosos relacionados a la compartición de conocimientos en las organizaciones. En este documento se pretende contribuir con dicho propósito y, con ello, abonar al entendimiento del acaparamiento del conocimiento como una mala conducta organizacional.

En términos contextuales, investigar el fenómeno en cuestión es relevante para muchas organizaciones. Como es de dominio público, compartir el conocimiento fluida y desinteresadamente trae múltiples beneficios como la construcción de conocimiento colectivo, encontrar mejores formas de hacer las cosas y solucionar problemas, retener el conocimiento cuando alguien se va de la organización, y hasta sentimientos individuales de altruismo al saber que se ha hecho algo bueno por alguien más (HowNow, 2024).

Obviamente, las organizaciones que buscan mejorar su desempeño, e incluso ganar y/o sostener una ventaja competitiva, estarían interesadas en disminuir el acaparamiento del conocimiento.

El resto de este documento se organiza como sigue. En la sección siguiente se presentan con suficiente detalle el marco teórico y las hipótesis de la investigación. Luego se exponen la metodología del estudio y los resultados. El documento termina con una discusión de los resultados y algunas conclusiones.

2. Marco teórico

La mala conducta organizacional

Las organizaciones se encuentran frente a un mundo desafiante que demanda estrategias diversas para sortear los retos con éxito. Un tema que ha significado un obstáculo en contextos organizacionales es el comportamiento antisocial y los problemas que derivan de esta conducta que se ha observado como pernicioso y que impide el logro de objetivos organizacionales, por mencionar algunas de sus consecuencias. Estos comportamientos desviados, o mala conducta organizacional como Robbins (2004) lo identifica, se definen como la conducta que se contrapone a las normas de comportamiento en el trabajo. La mala conducta organizacional se encuentra en la literatura también como comportamiento antisocial o incivilidad en el lugar de trabajo.

Las desviaciones mencionadas tienen varias manifestaciones: desde que un colaborador responde de manera agresiva un correo electrónico, abandona una reunión (presencial o virtual), y hasta discusiones que pueden derivar en agresiones físicas o verbales. El comportamiento antisocial se identifica como un conjunto de acciones que perjudican el clima y el desempeño laboral y organizacional. Asimismo, los comportamientos que se llevan a cabo con la finalidad de dañar intencionalmente a otros individuos o a la organización y, en general, al contexto laboral, se definen como comportamientos antisociales (Giacalone y Grennberg, 1997). De acuerdo con Vardi y Weitz (2003), la mala conducta organizacional se compone de acciones que se realizan con una intención y violan las reglas de la organización.

Los comportamientos que se identifican como antisociales confrontan a los principios organizacionales. Éstos se llevan a cabo en contra de otros empleados, o en contra de la organización misma, con el propósito de causar daños físicos, económicos, psicológicos o emocionales (Robinson y O'Leary-Kelly, 1998). Sin embargo, este tipo de comportamientos no se presentan casualmente o de manera aislada. Robbins (2004) refiere que este tipo de conductas obedecen a un síntoma de inconformidad de los colaboradores con su ambiente de trabajo, siendo el comportamiento "desviado" una forma de manifestar su insatisfacción. Es así como, mientras que para un trabajador la inconformidad se haría evidente al perder tiempo en el trabajo o fingir que está realizando alguna tarea, para otro la inconformidad se manifestaría simplemente renunciando a la empresa. Ahora bien, este tipo de conductas no son nuevas, han prevalecido desde tiempo atrás y se consideran universales, ya que la gran mayoría de trabajadores ha manifestado al menos un tipo de mala conducta organizacional, distinguiéndose entre la frecuencia o dimensión de ésta (Vardi y Weitz, 2003).

Ahora bien, es importante mencionar las clasificaciones que se han identificado en este grupo de comportamientos negativos. Yendo de menor a mayor gravedad, son los siguientes: Descortesía menor en el lugar de trabajo (Andersson y Pearson, 1999), conductas insultantes (Gabriel, 1998), debilitamiento social en el lugar de trabajo (Duffy, Ganster y Pagon, 2002), robo de bienes de la empresa (Greenberg, 1998; Greenberg y Scott, 1996), acciones destructivas, vandalismo y sabotaje (Jermier, 1988; Sprouse, 1992), abuso de sustancias en el trabajo (Sonnenstuhl, 1996) y agresiones en contra de compañeros o la organización (Fitzgerald, 1993; Neuman y Baron, 1997; O'Leary-Kelly, Griffin y Glew, 1996). Este tipo de conductas no sólo son molestas, sino que también implican costos directos, indirectos y/o subjetivos tanto para el propio trabajador como para otros colaboradores y para la organización misma (Griffin y O'Leary-Kelly, 2004).

Otro aspecto importante por señalar es que, contrario a lo que se especularía con respecto a que este tipo de comportamientos son propios de los rangos menores en las organizaciones, como los asalariados u operativos, o de aquellos miembros que no tienen una supervisión constante, los alcances de tales conductas abarcan todos los niveles organizacionales, incluyendo directivos, presidentes ejecutivos, entre otros. Con ello se reitera la idea de que las acciones malintencionadas prevalecen en todo tipo de organización (Giacalone y Greenberg, 1997; Griffin et al., 1998a; Robinson y Greenberg, 1998; Vardi y Weitz, 2002a).

Asimismo, Vardi y Weitz (2003) identificaron tres grupos de malas conductas en la organización. El primero es la desviación de los empleados, el segundo es la agresión en el lugar de trabajo y, el tercero es el comportamiento político organizacional. El primer grupo sobre desviaciones de los empleados se refiere al contexto social bajo el que se hace presente la mala conducta organizacional. El impacto de este primer conjunto varía en nivel de gravedad, pudiéndose observar acciones que ponen en peligro a la propiedad del empleador o la entrega de resultados de baja calidad o poca cantidad en el desempeño individual (Mangione y Quinn, 1975). Un ejemplo de este tipo de comportamientos podría ser la sustracción de insumos de trabajo para uso personal.

El segundo grupo de mala conducta organizacional está relacionado con las agresiones en el lugar de trabajo y se caracteriza por la manifestación de conductas graves que ponen en peligro la integridad tanto de trabajadores como de la organización, y que pueden derivar en recisiones laborales y demandas legales. La manifestación de estas conductas puede obedecer a factores en el lugar de trabajo, presiones de pérdida de empleo, menos oportunidades laborales, escasa organización en la empresa, estilos autoritarios de gestión, entre otros (Vardi y Weitz, 2003). Para ilustrar mejor este grupo de comportamientos, es pertinente recordar los vídeos en que se observan personas que explotan emocionalmente en el lugar de trabajo agrediendo física o verbalmente a las instalaciones y a compañeros o superiores en la organización.

Finalmente, se encuentra el grupo de comportamiento político organizacional, que engloba actividades que no son requeridas como parte del rol organizacional pero que tienen influencia en las ventajas o desventajas que se poseen dentro de la organización (Vardi y Weitz, 2003). Este grupo centra su atención en factores estructurales y ambientales vinculados con la distribución y dinámica de poder en las organizaciones. Por ejemplo, cuando un empleado se reserva información clave para la solución de algún problema con la

finalidad de obtener ventaja cuando más tarde se comparta la información para la solución de dicho problema; obteniendo en consecuencia, un ascenso, un incremento laboral o simplemente “hacerse indispensable” para la organización.

Como se ha analizado hasta este punto, la mala conducta organizacional y sus afectaciones negativas implican un desafío para las organizaciones y sus colaboradores, limitando la eficiencia y eficacia que se persigue para lograr el éxito organizacional.

El acaparamiento del conocimiento

Enseguida, después de analizar los comportamientos desviados en la organización, se identifica al acaparamiento del conocimiento como parte de este conjunto de conductas perjudiciales. El acaparamiento consiste en no compartir el conocimiento, acumularlo, protegerlo u ocultarlo de manera deliberada y estratégica por parte de un individuo (Evans et al., 2015). Por su parte, Connelly y sus colegas (2012) mencionan que este comportamiento es un esfuerzo premeditado para ocultar la información importante de los buscadores de conocimiento. Woods (2001) señala a esta conducta como improductiva ya que la transferencia de conocimiento se ve obstaculizada acaparándolo u ocultándolo.

Al respecto, se señalan tres dimensiones que conforman al acaparamiento de conocimiento. Éstas son: el ocultamiento evasivo, el “jugar al tonto” y el ocultamiento racionalizado (Connelly y Zweig, 2015; Kumar Jha y Varkkey, 2018). En primer lugar, el ocultamiento evasivo hace referencia a la intención de esconder información a quien está en búsqueda de ella. Por ejemplo, cuando un compañero le oculta a un colega un informe que puede ser de utilidad para solucionar un problema. En segundo lugar, “jugar al tonto” se refiere a fingir intencionadamente que no se cuenta con información. Continuando con el ejemplo del informe, el compañero que lo posee promete que compartirá la información dando largas para hacerlo, o bien, finge descaradamente que no cuenta con ella. Finalmente, el ocultamiento racionalizado consiste en compartir sólo una cierta parte de información o conocimiento, acaparando el resto para compartirlo después. En el ejemplo del informe, el colega que cuenta con la información comparte sólo una parte de ella reservándose el resto para utilizarlo a su favor más tarde. Connelly y Zweig (2015; 2012) nombran al ocultamiento, y a fingir que no se cuenta con información, como las dos dimensiones más peligrosas para la organización (Bari, Ghaffar y Ahmad, 2020).

En este orden de ideas, Hislop (2003) identifica algunas diferencias entre el ocultamiento y el acaparamiento del conocimiento. Mientras que el primero (que se considera más disfuncional), se refiere a no compartir el conocimiento de manera definitiva a pesar de su requerimiento en la organización (Serenko y Bontis, 2016), en el acaparamiento no existe un requerimiento de conocimiento, sino que se considera una forma menos intencional de ocultamiento y existe la probabilidad de que, en un futuro, cuando sea conveniente para la persona poseedora del conocimiento, éste sea compartido con otros (Holten et al., 2016). El ocultamiento está relacionado a una solicitud explícita de conocimiento, mientras que el acaparamiento hace referencia al ocultamiento de conocimiento no solicitado. Aquí yace la diferencia entre ambos conceptos, pues el grado de intencionalidad y el criterio de solicitud son los elementos que distinguen a uno de otro (Serenko y Bontis,

2016). Se señala entonces al acaparador de conocimiento (Nowak, 2014) como un individuo que teme que entre mayor sea la compartición de lo que sabe y conoce en la organización, menos poder tendrá en ella, lo que le conduce a retener información a manera de estrategia (Bilginoğlu, 2019). El acaparador de conocimiento piensa que es necesario mantener hechos acerca de un sistema o tecnología para sí mismo, por lo que bloquea el acceso a conocimiento corporativo clave impidiendo su libre intercambio (Northcutt, 2004). Estos individuos “alquilan”, de alguna forma, lo que saben para realizar un trabajo o solucionar un problema, en lugar de “venderlo” ya que consideran que una vez “vendido” su relación con la empresa se verá debilitada (Davenport y Prusak, 1998; Fuller, 2001; Terrett, 1998).

Es importante que las organizaciones identifiquen este tipo de comportamientos, ya que de acuerdo con Hernaus et al. (2019), cuando las víctimas del acaparamiento de conocimiento se percatan de esta situación, también se comportarán de dicha manera evitando compartir información relevante, compleja, creativa y útil con otros. Este problema deriva en la pérdida de confianza recíproca que da pauta a un silencio mutuo en el lugar de trabajo. Por ello, es importante averiguar las razones por las que los colaboradores de una organización acaparan conocimiento ya que, según Connelly et al. (2012), esta conducta tiene consecuencias insanas, como una percepción negativa del empleado, daño en las relaciones interpersonales en la organización, cinismo, limitaciones para trabajar en equipo, además de impactos nocivos en el desempeño organizacional e individual (Ali et al., 2020; Bari et al., 2019a, 2019b).

No obstante, es preciso comprender que el acaparamiento de conocimiento no es lo opuesto a la compartición de conocimiento, entendiendo a este último concepto como la participación de los empleados en el intercambio de información, conocimientos, experiencias y habilidades explícitos e importantes con otros colaboradores (Dirk y Renato, 2020; Naim y Lenka, 2017). Los impactos de la compartición de conocimiento en la organización son varios, entre los que destacan la mejora en el tiempo de respuesta, el aprendizaje, la productividad y la capacidad innovadora de la organización (Karkoulian et al., 2010). Entonces, lo opuesto a este concepto es no compartir conocimiento; acción que puede ocurrir gracias a una falta de conciencia entre las personas en la organización con respecto a las demandas o necesidades individuales u organizacionales de conocimiento. Es decir, las personas ignoran que alguien más necesita sus conocimientos, experiencia y habilidades y, por ello, no los comparte. Por el contrario, el acaparamiento ocurre cuando la persona que posee el conocimiento se encuentra plenamente consciente de que alguien más necesita lo que sabe, requiere la información que posee o precisa aprender alguna habilidad que ha desarrollado (Bari, Ghaffar y Ahmad, 2020). Por lo que, las personas eligen qué conocimiento compartir o acaparar de acuerdo con sus intereses, a pesar de las normas organizacionales, ya que tal como se revisó con anterioridad, la mala conducta organizacional consiste precisamente en contraponerse a las normas de la organización.

A continuación, se presentan argumentos basados en la teoría del intercambio social para postular a la justicia organizacional (distributiva y procedimental), a incumplimiento del contrato psicológico y al compromiso organizacional afectivo como antecedentes individuales del acaparamiento del conocimiento en las organizaciones.

Algunos antecedentes del acaparamiento del conocimiento

La justicia organizacional. Diversos estudios han dejado claro que la percepción de injusticia organizacional es un antecedente importante de algunas malas conductas en la organización. La justicia organizacional fue originalmente entendida como equidad organizacional en el modelo de teoría de Adams (1963), quien propuso que las personas están motivadas por ser tratadas equitativamente en relación con compañeros de trabajo u otros referentes organizacionales relevantes. Entonces, la justicia organizacional es la percepción que tienen los empleados sobre el trato equitativo que reciben en el trabajo (Kreitner y Kinicki, 2007). Este concepto tiene tres manifestaciones: Distributiva, procedimental e interaccional (Cohen y Spector, 2001). Mientras que la primera se refiere a la percepción comparativa de que lo que uno recibe es justo en comparación con lo que reciben otros, la segunda alude a la percepción de que el procedimiento por el que uno recibe lo que recibe es adecuado. Finalmente, la justicia interaccional representa la impresión subjetiva de que uno es tratado justamente por sus superiores.

No obstante que el común denominador de los tipos de justicia es la impresión de que “uno debería recibir lo que merece”, la literatura indica que los tipos de justicia tienen diferentes efectos en variables organizacionales clave. En este sentido, Cohen y Spector (2001) realizaron un metaanálisis encontrando que la justicia distributiva tiene un efecto menos potente que la justicia procedimental en la intención de renuncia y en el desempeño. Por ello, también sería de esperar que diferentes tipos de justicia, quizá, tengan un efecto diferente en el acaparamiento del conocimiento.

Como se mencionó antes, el acaparamiento del conocimiento es una acción estratégica en la que uno comparte sólo cuando le conviene. No obstante, el motivo del egoísmo detrás de la conveniencia no emerge del vacío. Después de todo, Blau (1968), en su teoría del intercambio social, propone que las personas son recíprocas con la organización cuando ésta lo es con ellas. En otras palabras, si las personas dan, pero no reciben, muy posible es que, a continuación, o no den, o se aseguren de que recibirán cuando compartan. Siendo así, la percepción de justicia distributiva sería un antecedente del acaparamiento del conocimiento. Se puede, incluso, especular que algo similar sucedería con la percepción de injusticia procedimental. En este artículo no se aborda a la justicia interaccional porque ésta se centra más en la relación con los jefes o superiores (Patlán-Pérez et al., 2012) que, en la relación entre el empleado y una entidad abstracta, es decir, una organización. Por ello, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: La justicia distributiva y procedimental anteceden al acaparamiento del conocimiento en una forma tal que, cuando la percepción de justicia es alta, se acapararía menos el conocimiento.

El incumplimiento del contrato psicológico. Otro de los antecedentes que podrían derivar en una mala conducta organizacional es el incumplimiento del contrato psicológico que se presenta cuando en una relación laboral, el empleado no ve cumplidas sus expectativas y se rompe la confianza ya que las obligaciones percibidas no fueron satisfechas por el patrón (Bari, et al., 2020). Rousseau (1995) define al contrato psicológico como las creencias que tienen los individuos sobre los términos y condiciones de los acuerdos de intercambio recíproco entre ellos y su empleador. Se dice que, en un ambiente de trabajo,

cuando los empleados ven satisfechas sus expectativas de intercambio mutuo con el patrón, muestran mayor apertura a mostrar comportamientos de ciudadanía (Ju et al., 2019). Por ejemplo, cuando los empleados observan que la organización recompensa sus esfuerzos por ayudar a sus compañeros, tienden a mostrar más conductas ciudadanas (p.ej. como la compartición de conocimientos), pues saben que la organización se lo compensará. No obstante, cuando los empleados no ven una compensación por sus esfuerzos, muestran una reacción en contra de la organización y lo manifiestan en comportamientos de trabajo negativos como el acaparamiento del conocimiento.

En este sentido, se identifican dos dimensiones en el intercambio entre la organización y el empleado, la relacional y la transaccional (MacNeil, 1985). La primera, hace referencia a un intercambio socioemocional de recursos. En tal caso, se supone que el empleado espera algún tipo de asenso que favorezca el desarrollo de su carrera gracias a la lealtad que muestra hacia la organización. Por su parte, la dimensión transaccional se refiere primordialmente el intercambio de recursos económicos. Es decir, el empleado espera ver recompensadas sus contribuciones hacia la organización a través de posibles incrementos en su salario, asignación de bonos y/o estímulos (Herrera y De las Heras-Rosas, 2021). Sería importante que las organizaciones identificaran cuál es el tipo de intercambio que esperarían sus empleados, ya que, si bien, para algunos de ellos el contrato psicológico se vería cumplido con un desarrollo de carrera, para otros, este efecto se lograría con la asignación de pagos extras. Este escenario se podría contemplar mejor en la práctica con el reconocimiento de la antigüedad de los empleados. Para algunos de ellos, recibir un reconocimiento en una ceremonia en donde estén presentes sus compañeros e incluso su familia, podría resultar alentador para continuar contribuyendo a la organización. Mientras que, para otros sería poco confortador recibir un diploma sin que éste estuviera acompañado de un estímulo económico que compensara los años que ha permanecido leal a la empresa.

Dicho lo anterior, y de forma anecdótica, también se han observado casos en los que los trabajadores prefieren reservarse información clave que podría ser útil tanto para la organización como para otros trabajadores ya que no reciben las recompensas esperadas tales como ascensos, incremento al sueldo o una mejor posición dentro de la organización y deciden acaparar conocimiento con la finalidad de equiparar la balanza en cuanto a las obligaciones percibidas que el empleado tiene de la organización. Entonces, cuando un empleado percibe que la organización no ha cumplido con su parte de compromisos o promesas, el empleado se siente traicionado y considera esto como un incumplimiento de contrato psicológico (Bari et al., 2020). Por ello, se postula la siguiente hipótesis.

Hipótesis 2: El incumplimiento del contrato psicológico antecede al acaparamiento del conocimiento de tal manera que, cuando la percepción de incumplimiento del contrato psicológico es alta, se acapararía más el conocimiento.

El compromiso organizacional. Otra variable que también podría ser un antecedente importante del acaparamiento del conocimiento es el compromiso organizacional. Este concepto se ha definido como la implicación o identificación que los colaboradores sienten con la organización, siendo, en consecuencia, un sentimiento de apego emocional positivo entre el individuo y la organización (Costa y Monteiro, 2012). Se

dice entonces, que los empleados con altos niveles de compromiso organizacional permanecen en la organización porque lo desean, desarrollando, a su vez, la intención de permanencia, que hace referencia a la disposición de un colaborador para continuar laborando en la empresa (Liu et al., 2019). Regts y Molleman (2013) refieren que la intención de permanencia es la voluntad de un empleado de pertenecer en una determinada organización. Esta intención se asocia al análisis costo – beneficio sobre perdurar en la organización, comparado con los costos de abandono, creando, de esta manera, una necesidad por continuar en el empleo (Poblete, 2009). Derivado de ello, el trabajador desarrolla un sentimiento de que debe continuar en la organización, por lo que se esfuerza por colaborar y ayudar a sus compañeros (Costa y Monteiro, 2012). También se ha observado que los empleados comprometidos se involucran en comportamientos productivos y están menos interesados en abandonar el empleo (Meyer et al., 1993). Se dice que un trabajador desea continuar laborando en una organización porque ve la probabilidad de poder alcanzar sus metas personales sobre crecimiento laboral y profesional (Aguirre et al., 2014).

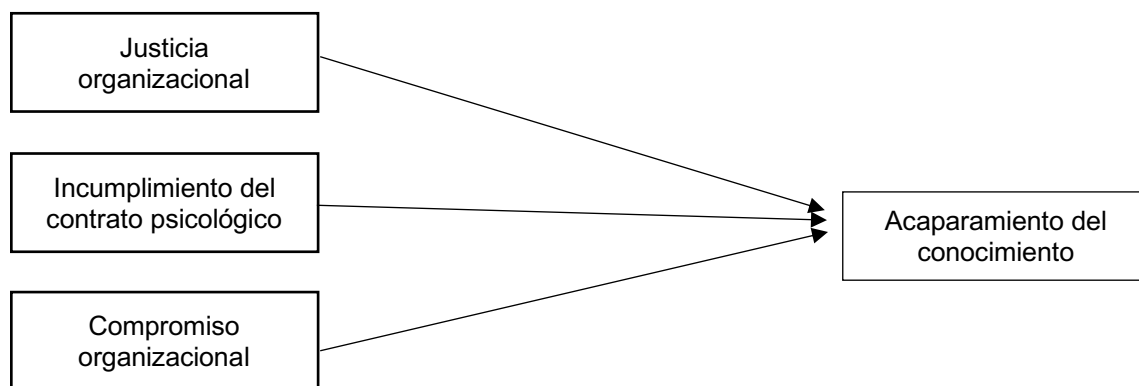
Para comprender mejor el compromiso organizacional existen tres perspectivas que podrían ampliar el panorama de este concepto: la perspectiva de intercambio social, la perspectiva psicológica y la perspectiva ética (Herrera y De Las Heras Rosas, 2021). La primera, se caracteriza porque el compromiso de un colaborador con la organización se refleja a través de algunas inversiones que limitarían su intención de rotación, entiendo a ésta como la “disposición de abandonar una organización” (Thoresen et al., 2003, p. 918). Por ejemplo, cuando un colaborador ha participado en un proyecto aportando su conocimiento, construyendo alianzas con otros colaboradores y proveedores, difícilmente va a querer abandonar el proyecto o la misma empresa hasta terminar con el proyecto y recibir, tal vez, las recompensas por este logro. Esta perspectiva fue abordada por Meyer y Allen (1991, 1997) quienes la llamarían compromiso de la continuidad; siendo que, bajo esta perspectiva, los empleados continuarían en la organización porque lo “necesitan”. La segunda perspectiva, también denominada compromiso afectivo, hace referencia al vínculo que desarrolla un trabajador cuando desea continuar perteneciendo a una organización gracias a la compartición de valores y objetivos a cambio de recompensas psicológicas como el reconocimiento (Mowday et al., 1979; Mathieu y Zajac, 1990). Un ejemplo de esta perspectiva es la estrategia de nombrar al empleado del mes exponiendo en un cuadro de honor al mejor colaborador; siendo este reconocimiento suficiente para que algunos empleados desarrollaran un compromiso organizacional que los sigue vinculando con la empresa. Bajo esta perspectiva, los colaboradores continuarían en la organización porque lo “quieren”. Finalmente, la última perspectiva, también conocida como compromiso normativo, enfatiza la ética en el trabajo y la responsabilidad que promueve que los colaboradores lleven a cabo sus funciones correctamente bajo cualquier circunstancia (Meyer y Allen, 1991). Un ejemplo de esta perspectiva se puede observar en un hospital, ya que difícilmente los jefes podrían estar supervisando cada tarea, más bien, se impulsa el apego a las normas y las buenas prácticas con la finalidad de cuidar la salud de los pacientes y de los propios trabajadores para evitar riesgos y/o dilemas morales. Bajo esta perspectiva, los colaboradores permanecen en la organización porque “deberían”. Esta situación se pudo observar también durante la pandemia de COVID -19 (Ciotti et al., 2020), cuando el personal de salud permaneció en sus trabajos a pesar de arriesgar su vida.

Después de comprender las implicaciones del compromiso organizacional, se entiende intuitivamente por qué esta variable podría ser un antecedente del acaparamiento del conocimiento, pues, cuando el compromiso organizacional (afectivo) es bajo, los empleados podrían manifestarlo en malas conductas organizacionales tales como desempeño al mínimo, ausentismo, insatisfacción y resistencia al cambio, haciendo evidente que no se encuentran psicológicamente identificados o vinculados con la organización y sus metas. En este caso, una de esas conductas podría ser acaparar conocimiento. Por tal razón, se pondera la siguiente hipótesis.

Hipótesis 3: El compromiso organizacional antecede al acaparamiento del conocimiento de tal manera que, cuando el compromiso es alto, se acapará menos el conocimiento.

Las hipótesis anteriores pueden esquematizarse en la Figura 1. Como se observa, la justicia organizacional, el incumplimiento del contrato psicológico y el compromiso organizacional, son variables que se consideran antecedentes del acaparamiento del conocimiento. Como se explicó previamente, la detonación de esta conducta negativa en la organización se gesta en la percepción de injusticia distributiva y procedimental (*ceteris paribus* la justicia interaccional). Finalmente, el incumplimiento del contrato psicológico y el compromiso organizacional tienen efectos el acaparamiento de conocimiento.

Figura 1. Antecedentes del acaparamiento de conocimiento.



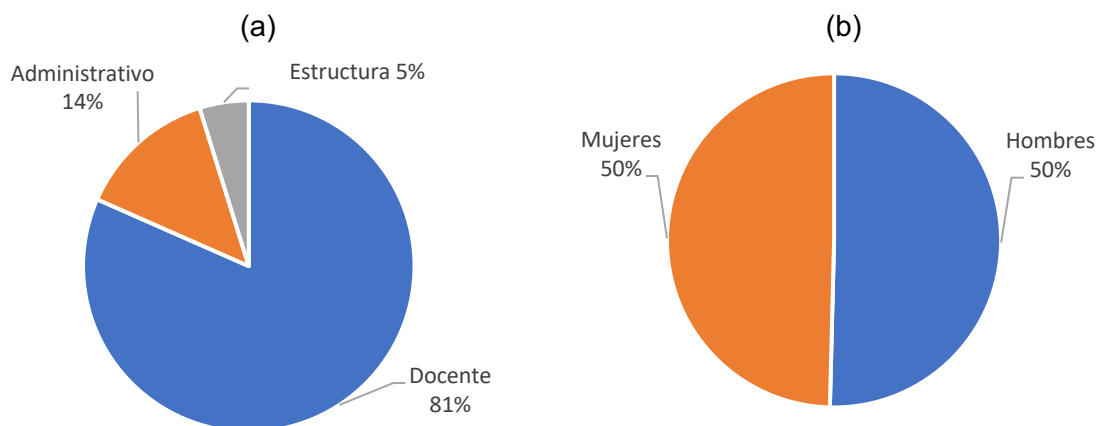
Fuente: Elaboración propia.

3. Metodología

Los datos para esta investigación se recolectaron en una institución educativa con una plantilla de 203 personas, conformada por personal de estructura – directores, subdirectores, jefes de departamento y jefes de división -, administrativos y docentes. En la Figura 2 (a) se puede observar el porcentaje de cada uno de los tipos de contratación, siendo predominante el docente con un 81% de la muestra recabada. Para efectos de esta investigación, se consideró una muestra deliberada no probabilística que corresponde a un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación y sus propósitos (Hernández-Sampieri et al., 2018). El objetivo fue recabar el mayor número de respuestas de los integrantes de este plantel para obtener la mayor representatividad acerca de su comportamiento. Finalmente, la muestra se

encuentra conformada por 125 observaciones, de las cuales el 50% corresponden a hombres y 50% a mujeres, como se observa en la Figura 2 (b). Ese número de respondientes fue el que accedió a participar en la encuesta.

Figura 2. Clasificación por tipo de empleo (a) y género (b).



Fuente: Elaboración propia.

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, puesto que la información se procesó mediante un método estadístico (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Asimismo, se aplicó un diseño de investigación no experimental y transversal. Finalmente, los datos de esta investigación se recabaron mediante un cuestionario autoadministrado que se aplicó a los respondientes dentro de su horario de trabajo, quienes contaron con 20 minutos (aprox.) para completar sus respuestas.

Las preguntas del instrumento de recolección se adaptaron de diferentes escalas para que fueran contestadas en el contexto del plantel educativo. Las variables se operacionalizan a partir de instrumentos ya existentes, como a continuación se describe:

Acaparamiento del conocimiento: Este constructo se midió mediante la escala de Evans et al. (2015) que se compone de tres reactivos presentados en un formato Likert de siete puntuaciones que iban de 1= Totalmente en desacuerdo a 7= Totalmente de acuerdo. Un ejemplo de esta escala es la premisa “*Mantengo las noticias sobre lo que estoy haciendo en secreto para los demás hasta el momento apropiado*”. El estimado de confiabilidad (α) reportado por los autores de la escala fue de 0.81.

Justicia organizacional: Esta escala formulada por Niehoff y Moorman (1993), se compone de nueve reactivos para cada tipo de justicia. Los reactivos se presentaron en una escala tipo Likert de 5 puntos que iba de 1 = Muy en desacuerdo a 5 = Muy de acuerdo. Un ejemplo de esta escala es la oración “*Yo considero que mi carga de trabajo es bastante justa*”. El estimado de confiabilidad (α) reportado por los autores de la escala fue superior a 0.90 para las justicias distributiva y procedimental.

Incumplimiento del contrato psicológico: Esta escala fue desarrollada por Robinson y Morrison (2000), integrada por cinco reactivos que se aplicaron en un formato tipo Likert de 5 puntos que iba de 1 = Muy en desacuerdo a 5 = Muy de acuerdo. Un ejemplo de esta escala es “No he recibido todo aquello que se me prometió en esta organización a cambio de mi trabajo y esfuerzo”. El estimado de confiabilidad (α) reportado por los autores de la escala fue de 0.92.

Compromiso organizacional (afectivo): Esta escala formulada por Allen y Meyer (1991), se encuentra compuesta por ocho reactivos que se presentaron en un formato tipo Likert de 7 graduaciones que iban de 1 = Muy en desacuerdo a 7 = Muy de acuerdo. Un ejemplo de esta escala es la premisa “La organización donde trabajo tiene un gran significado personal para mí”. El estimado de confiabilidad (α) reportado por los autores de la escala fue de 0.89.

También se incluyeron dos variables de control: el autointerés y el privilegio autopercebido de seis y cinco reactivos, respectivamente. Lo anterior, por la relación que tendrían estos conceptos con el acaparamiento de conocimiento pues, las personas que siempre persiguen sus propios intereses y que creen merecer más que los demás, serían los que apartarían más el conocimiento como forma de conseguir lo que buscan. En este sentido, el autointerés se midió mediante una versión reducida de la escala de Gerbasi y Prentice (2013), presentada en un formato Likert de 7 graduaciones que iban de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (7). Un ejemplo de la escala es la oración “*Siempre estoy atento a mis intereses*”. Por su parte, el privilegio autopercebido se midió mediante una versión reducida de la escala de Campbell et al. (2004) presentada en un formato Likert de 7 graduaciones que iban de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (7). Un ejemplo de la escala es la oración “*Yo exijo lo mejor porque creo que lo valgo*”. El estimado de confiabilidad (α) reportado por los autores de las escalas fueron de 0.89 para el autointerés y de 0.85 para el privilegio autopercebido.

Todas las escalas anteriores se tradujeron de su original en inglés al español de México mediante un proceso iterativo de traducción retraducción por personas bilingües. También aplicaron una serie de preguntas encaminadas a recabar información demográfica que ayudó a construir un marco de referencia con respecto a la edad, puesto, experiencia y grado de estudios de los colaboradores de la institución examinada.

En el análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva para presentar y caracterizar la información obtenida; se calcularon estadísticas como la media y la desviación estándar que ayudan a describir los datos para una interpretación más precisa. Asimismo, se utilizó el análisis factorial confirmatorio para estimar la validez de constructo de las escalas (Pérez y Medrano, 2010). También se recurrió a un modelo de regresión múltiple para la prueba de las hipótesis. Los análisis se ejecutaron en STATA (18)®.

4. Resultados

Descriptivos

La Tabla 1 muestra la media y la desviación estándar de los constructos analizados en esta investigación. No es posible comparar todas las medias directamente debido a que las variables se midieron con escalas

de diferente rango. Sin embargo, sí se pueden realizar comparaciones entre aquellas que se midieron en una escala del uno al siete y entre aquellas que se midieron en una escala del uno al cinco. Siendo así, y entre las escalas que se midieron en un rango del uno al siete, el acaparamiento del conocimiento muestra la media más alta (y también la desviación estándar más alta). Ello implica que el acaparamiento del conocimiento en la organización estudiada puede considerarse más alto que el autointerés percibido, el privilegio autopercibido y el compromiso organizacional. En este punto, nótese que la media de acaparamiento del conocimiento encontrada en la muestra analizada por Evans et al. (2015) fue de 2.14. Es decir, en la presente investigación se detectó un mayor nivel de acaparamiento. Ahora, entre las escalas que se midieron en un rango del uno al cinco, la justicia procedimental presenta la media más alta y el incumplimiento del contrato psicológico la media más baja. Es decir, la evidencia indica que en la organización estudiada se percibe más justicia procedimental que justicia distributiva e incumplimiento del contrato psicológico.

Tabla 1. Estadística descriptiva y correlaciones bivariadas.

Variables	Media	Desv. Est.	α	1	2	3	4	5	6
1 Acaparamiento del conocimiento	5.04	1.13	0.67						
2 Autointerés percibido	4.61	0.88	0.61	0.37 **					
3 Privilegio autopercibido	4.40	0.96	0.71	0.50 **	0.63 **				
4 Justicia distributiva	3.19	0.82	0.82	0.00	0.11	0.11			
5 Justicia procedimental	3.39	0.85	0.85	0.01	0.13	0.14	0.63 **		
6 Incumplimiento del contrato psicológico	2.72	0.81	0.89	0.07	-0.09	-0.09	-0.78 **	-0.65 **	
7 Compromiso organizacional	4.57	0.80	0.66	0.13	0.08	0.16	0.34 **	0.46 **	-0.46 **

* = $p < 0.05$; ** = $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 1 también muestra los estimados de confiabilidad de las variables. Como se indica, tres constructos estarían abajo del valor convencional de 0.7, pero cercanos a él. Esta situación no se estima grave en este estudio debido a que la muestra analizada es pequeña y, por lo tanto, el Alfa de Cronbach podría resultar inestable. Por otro lado, y en cuanto a correlaciones bivariadas, la Tabla 1 muestra claramente que las variables más asociadas al acaparamiento del conocimiento son el autointerés percibido y, sobre todo, el privilegio percibido. Ello, sin embargo, no resulta sorprendente pues, como se esbozó antes, aquellas personas que siempre buscan maximizar su beneficio personal (autointerés) y que creen merecer más que los demás (privilegio), serían aquellas que más acapararían el conocimiento como una vía para conseguir los beneficios y el estatus social al que aspiran y del que creen se acreedoras. Así también, se observan correlaciones fuertes entre los dos tipos de justicia, el incumplimiento del contrato psicológico y el compromiso organizacional. Precisamente, las correlaciones indican que a mayor justicia procedimental y distributiva (sobre todo esta última), menor percepción de incumplimiento del contrato psicológico. También, a menor percepción de incumplimiento del contrato psicológico, mayor compromiso organizacional.

Validez

Se exploró la validez de las variables independientes (los dos tipos de justicia, el incumplimiento del contrato psicológico y el compromiso organizacional) mediante análisis factorial confirmatorio. En este análisis se observó que, a excepción de un reactivo de la escala de compromiso organizacional, todos los reactivos cargaban significativamente en el constructo en el que teóricamente debían hacerlo ($p < 0.05$) –y esto es altamente positivo en términos de validez factorial. Pero, y dado que la muestra analizada es muy pequeña para el número de parámetros a estimar en el modelo de medición indicado, los estimados de bondad de ajuste global no resultaron del todo satisfactorios ($\chi^2 = 411.48$, $p > 0.05$; CFI = 0.85; TLI = 0.82; RMSEA = 0.09). Con todo, es de considerar que el intervalo de confianza del RMSEA fue de 0.07 a 0.10. Y dado que el límite inferior de este intervalo se encuentra debajo de 0.08, es muy posible que, con una muestra más grande, la validez del modelo de medición se afianzara a partir de mejores índices de bondad de ajuste. Un valor menor a 0.08 del RMSEA indica un ajuste aceptable del modelo de medición (Hair et al., 2006). En síntesis, la validez de las variables independientes analizadas en este trabajo se estima tentativa, aunque pendiente por afianzar en análisis posteriores.

Prueba de hipótesis

La Hipótesis 1 de este trabajo sugiere una relación negativa entre las justicias distributiva y procedimental y el acaparamiento del conocimiento. La Tabla 2 muestra resultados para esta hipótesis. En el modelo de regresión presentado en la tabla, se incluyen como controles a la situación laboral del empleado respondiente (administrativo, académico y de estructura), al autointerés percibido y al privilegio autopercebido. La situación laboral, ya que tiene tres valores, se modeló mediante dos *dummies* (académico y de estructura), siendo el valor base de comparación el de administrativo. A partir de ello, el modelo de regresión indica que la situación laboral de académico implica un nivel de acaparamiento del conocimiento que es significativamente diferente del que existe en la situación laboral de empleado administrativo. Lo mismo no sucede con relación a la situación laboral de estructura en comparación con la de administrativo. Asimismo, una vez controlada la varianza significativa explicada por el privilegio autopercebido, se observa que ni la justicia distributiva ni procedimental tienen una relación significativa con el acaparamiento del conocimiento. En el caso de la justicia procedimental, el signo del coeficiente (negativo) es el indicado en la hipótesis, pero no así el de la justicia distributiva. En resumen, la evidencia sugiere el rechazo de la Hipótesis 1.

Tabla 2. Coeficientes de regresión sobre el acaparamiento del conocimiento.

Variables	Coeficiente	Error estándar	
Constante	0.21	1.29	
Situación laboral (académico)	-0.71	0.26	**
Situación laboral (estructura)	-0.25	0.49	
Autointerés percibido	0.23	0.13	
Privilegio autopercibido	0.43	0.12	**
Justicia distributiva	0.12	0.17	
Justicia procedimental	-0.01	0.14	
Incumplimiento del contrato psicológico	0.37	0.19	*
Compromiso organizacional	0.23	0.13	
F	7.25**		
R ²	33.33%		
R ² ajustada	28.73%		

* = $p < 0.05$; ** = $p < 0.01$ **Fuente:** Elaboración propia

La Hipótesis 2 postula que el incumplimiento del contrato psicológico y el acaparamiento del conocimiento tienen una relación positiva. El modelo de regresión de la Tabla 2 muestra que, una vez controlada la varianza significativa explicada por los controles, el coeficiente del incumplimiento del contrato psicológico es positivo y significativo. Es decir, la evidencia apoya la predicción hecha en la hipótesis en cuestión.

Por su parte, la Hipótesis 3 implica una relación negativa entre el compromiso organizacional y el acaparamiento del conocimiento. En el modelo de regresión de la Tabla 2 se muestra que, considerando a las variables de control, el coeficiente del compromiso organizacional no sólo es del signo contrario al esperado, sino que no resulta significativo. Ello contradice a la Hipótesis 3 y, por ello, se rechaza.

Es de notar que, en análisis previos, en el modelo de regresión de la Tabla 2 se incluyeron al género y la edad de los respondientes como controles. Dichas variables, sin embargo, no mostraron (ni de lejos) coeficientes significativos y sólo provocaban una mayor penalización a la inclusión de variables no significativas en el modelo -lo que se reflejaba en una reducción de la R² ajustada en comparación con la R². Por ello, se decidió no incluirlas en el análisis final, que es el que se muestra en la mencionada tabla.

Discusión

En esta investigación se encontró que, mientras que la justicia y el compromiso organizacional no mostraron un efecto atenuador significativo sobre el acaparamiento del conocimiento, el incumplimiento del contrato psicológico sí mostró un efecto amplificador del acaparamiento. Lo anterior podría deberse a que la información negativa desencadenaría una percepción sesgada sobre el cumplimiento de contrato psicológico, pues un evento negativo podría anclarse más fácilmente en la mente de las personas que una

serie de experiencias positivas. Ello sería congruente con el sesgo de disponibilidad y/o negatividad (*negativity bias*), en el que las personas valoran que ocurra algo en función de su experiencia, en primera instancia (Muñoz, 2011). Luego, en segundo lugar, la información y las experiencias negativas (como el incumplimiento de contrato psicológico) tendrían una mayor potencia subjetiva sobre el comportamiento (p.ej. el acaparamiento del conocimiento) que la información y las experiencias positivas (p.ej. la justicia y el compromiso organizacional) (Lazarus, 2021). Entonces, cuando las personas perciban que el contrato está siendo incumplido, podrían acaparar conocimiento con tal de permanecer en la organización y equiparar las recompensas. Por ejemplo, en la asignación de estímulos de fin de año, cuando un colaborador no recibe una recompensa que espera que corresponda con su desempeño, podría percibir el incumplimiento del contrato psicológico, a pesar de que a lo largo del año haya recibido otro tipo de estímulos. Ese empleado podría acaparar conocimiento para después compartirlo (parcial o totalmente) y hacerse acreedor a un estímulo que vuelva a equilibrar sus expectativas, consecutivamente. Es decir, la sensación de que la organización “le debe algo” prevalecerá por encima de la satisfacción de haber recibido algunas recompensas o estímulos, y ello estimula el acaparamiento.

En este sentido, y una vez habiendo analizado la mala conducta organizacional, se sabe que este tipo de comportamientos suponen un gran desafío para las organizaciones. Asimismo, para corregir tales conductas es preciso desplegar estrategias que intenten modificar la voluntad de las personas, sus intenciones, sus aspiraciones y sus percepciones. Ahora bien, en instituciones educativas, como en la que se desplegó esta investigación, es urgente que se identifique la presencia de esta conducta que pone en peligro un recurso valioso y generador de ventaja competitiva: su conocimiento. Para ello, es importante que se invierta en recompensas psicológicas con miras construir una percepción más sólida y positiva con respecto al cumplimiento del contrato psicológico entre la comunidad docente, la administrativa y los trabajadores de estructura. En este sentido, es importante la comunicación y la gestión de las expectativas (sobre todo del personal de nuevo ingreso), para que sean realistas con relación a las obligaciones no escritas de la organización hacia ellos. Lo importante es que “no esperen de más” para que no perciban tan abiertamente que la organización los defrauda -y ello se traduzca en una fuerte sensación de incumplimiento del contrato psicológico.

Finalmente, resulta interesante que aspectos básicos de recursos humanos como la situación laboral y las diferencias individuales aprendidas como el privilegio autopercebido, muestren mucho más poder explicativo en el acaparamiento del conocimiento que aspectos organizacionales subjetivos como la justicia y el compromiso organizacionales. Lo anterior, podría deberse a que los factores individuales (Adnan et al., 2012) o los intereses individuales tienen un poder importante en valores como el egoísmo y el autointerés. Después de todo, y de acuerdo con autores como Milton Friedman (Husted y Salazar, 2005), desde la perspectiva económica, el ser humano es una entidad racional que siempre tiende a maximizar su utilidad (Kahneman, 2012). Dicha maximización implicaría recibir lo más que se pueda a cambio de dar lo menos (o actuar estratégicamente cuando le convenga). Esta premisa estaría relacionada con el acaparamiento de conocimiento, ya que el individuo estaría dosificando su conocimiento a cambio de ciertas compensaciones. Bajo esta perspectiva, el acaparamiento del conocimiento sería un comportamiento racional individual.

Limitaciones

De acuerdo con el análisis que se realizó en este trabajo, se identifica que la muestra es pequeña, por lo que no todas las escalas alcanzaron el nivel recomendado de confiabilidad. Derivado de lo anterior, tendría que revisarse a mayor profundidad la escala de acaparamiento del conocimiento, ya que las variables estudiadas en este documento indican muy poca varianza con respecto a ella.

Asimismo, es importante que durante la investigación de un tema como el acaparamiento del conocimiento, se considere que se están tocando fibras sensibles al interior de las organizaciones, pues aceptar que se están teniendo comportamientos que perjudican al negocio no es gratificante para sus colaboradores y podrían considerarlo hasta riesgoso para garantizar su permanencia en la empresa. Por tanto, de encontrar hallazgos significativos en este tema, se estaría observando sólo la punta del iceberg, pues el problema sería mayor al que realmente se estaría aceptando abiertamente por los empleados. Este es un reto muy importante que requerirá de diseños sofisticados de investigación.

Áreas futuras de investigación

Se recomienda que futuras investigaciones realicen análisis más exhaustivos de los factores organizacionales *vis a vis* factores individuales que predicen el interés y el egoísmo, así como sus manifestaciones en comportamientos concretos como el acaparamiento de conocimiento en muestras más grandes. Las líneas de investigación resultan ser promisorias en el campo del acaparamiento de conocimiento y sus antecedentes individuales y organizacionales.

Al final del día, como se proyectó al inicio de este trabajo, las organizaciones se encuentran ávidas de estrategias que les ayuden a enfrentar los desafíos del mundo actual con éxito. Éstas serán bienvenidas, sobre todo, si emanan de un sustento teórico y se fundamentan en evidencia empírica, con la finalidad de aportar al beneficio de las personas y las organizaciones.

5. Conclusión

Aunque esta investigación no logra comprobar que la justicia y el compromiso organizacional predicen al acaparamiento de conocimiento, comprueba parcialmente que una de las variables que anteceden a este comportamiento podría ser el contrato psicológico. Las variables que predicen al acaparamiento de conocimiento parecen estar incautas para la teoría y esto podría deberse también a que descubrirlas significa sumergirse a áreas delicadas de las organizaciones, pues no es fácil que las personas acepten que están llevando a cabo conductas que van en contra de la norma. Además, acaparar conocimiento estaría sujeto a factores individuales, organizacionales, culturales y socioeconómicos; entonces, las futuras investigaciones tendrían que someter a prueba una configuración de variables más amplia.

6. Bibliografía.

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adnan, N. L., Muhammad Jamil, C. Z., y Mohd Noor, N. A. (2012). Ethical antecedents of dysfunctional behaviour in performance measurement and control system. *Asian Social Science*, 9(1), 29-41. <http://doi.org/10.5539/ass.v9n1p29>
- Aguirre, L. R. D., Fernández, J. S., Roncancio, P. R., y Jiménez, I. L. (2014). Porque permanecer en este trabajo causales de la intención de salida. *European Scientific Journal*, 10(26) 65-80.
- Ali, G., Zeeshan, A., Bhatti, A., Ashraf, N. y Hui, Y. (2020). Top-down knowledge hiding in organizations: an empirical study of the consequences of supervisor knowledge hiding among local and foreign workers in the Middle East, *Journal of Business Ethics*, 164(3), 611–625. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4056-2>
- Allen, N. J., y Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1) 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Andersson, L. M., y Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>
- Bari, M. W., Abrar, M., Shaheen, S., Bashir, M., y Fanchen, M. (2019a). Knowledge hiding behaviors and team creativity: the contingent role of perceived mastery motivational climate. *Sage Open*, 9(3). <https://doi.org/10.1177/2158244019876297>
- Bari, M. W., Abrar, M., Bashir, M., Baig, S. A., y Fanchen, M. (2019b). Soft issues during cross-border mergers and acquisitions and industry performance, China–Pakistan economic corridor based view. *Sage Open*, 9(2), 2158244019845180. <https://doi.org/10.1177/2158244019845180>
- Bari, M.W., Ghaffar, M. y Ahmad, B. (2020), Knowledge-hiding behaviors and employees' silence: mediating role of psychological contract breach. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2171-2194. <https://doi.org/10.1108/jkm-02-2020-0149>
- Bilginoğlu, E. (2019). Knowledge hoarding: A literature review. *Management Science Letters*, 9(1), 61-72. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.10.015>
- Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International encyclopedia of the social sciences*, 7, 452-457.
- Campbell, K., Bonacci, A., Shelton, J., Exline, J. y Bushman, B. (2004). Psychological entitlement: Interpersonal consequences and validation of a self-report measure. *Journal of Personality Assessment*, 83(1), 29-45. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8301_04
- Ciotti, M., Ciccozzi, M., Terrinoni, A., Jiang, W. C., Wang, C. B., y Bernardini, S. (2020). The COVID-19 pandemic. *Critical reviews in clinical laboratory sciences*, 57(6), 365-388. <https://doi.org/10.1080/10408363.2020.1783198>
- Cohen, Y., y Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>

- Connelly, C. E., y 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., y Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64-88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- Connelly, J., Smith, G., Benson, D., y Saunders, C. (2012). *Politics and the environment: from theory to practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203135495>
- Costa, V., y Monteiro, S. (2012,). Knowledge sharing among university teachers: the role of organizational commitment. Paper presented at the European Conference on Knowledge Management. Academic Conferences International Limited, Portugal.
- Davenport, T. H., y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, USA: Harvard Business Press. <https://doi.org/10.1108/nlw.2000.101.6.282.4>
- Dirk, D.C. y Renato, P. (2020). Knowledge-sharing efforts and employee creative behavior: the invigorating roles of passion for work, time sufficiency and procedural justice", *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1131-1155. <https://doi.org/10.1108/jkm-06-2019-0274>
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., y Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*, 45(2), 331-351. <https://doi.org/10.5465/3069350>
- Evans, J. M., Hendron, M. G., y Oldroyd, J. B. (2015). Withholding the ace: The individual-and unit-level performance effects of self-reported and perceived knowledge hoarding. *Organization Science*, 26(2), 494-510. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0945>
- Fitzgerald, L. F. (1993). Sexual harassment: Violence against women in the workplace. *American Psychologist*, 48(10), 1070-1076. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.48.10.1070>
- Fuller, S. (2001). Knowledge rip? Resurrecting knowledge requires rediscovering the university. *Tamara: Journal for Critical Postmodern Organization Science*, 1(1), 60-68.
- Gabriel, Y. (1998). An introduction to the social psychology of insults in organizations. *Human Relations*, 51(11), 1329-1354. <https://doi.org/10.1177/001872679805101101>
- Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B., y Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 783-799. <https://doi.org/10.1002/job.2364>
- Gerbasi, M.E., y Prentice, D. A. (2013). The self- and other-interest inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(3), 495-514. <https://doi.org/10.1037/a0033483>
- Giacalone, R. A., y Greenberg, J. (Eds.). (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781483346243.n13>
- Greenberg J. (1998). The cognitive geometry of employee theft: Negotiating "the line" between stealing and taking en R.W. Griffin, A. M. O'Leary-Kelly, y J. M. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations: Non-violent dysfunctional behavior* (Vol. 23, Part B, pp. 147-193). Stamford, CT: JAI.
- Greenberg, J., y Scott, K. S. (1996). Why do workers bite hands that feed them? Employee theft as a social exchange process enB. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 111-156). Greenwich, CT: JAI.

- Griffin, R. W., y O'Leary-Kelly, A. M. (2004). An introduction to the dark side en R. W. Griffin y A. M. O'Leary-Kelly (Eds.), *The dark side of organizational behavior* (pp. 1–19). Jossey-Bass.
- Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A. M., y Collins, J. M. (Eds.). (1998a). *Dysfunctional behavior in organizations: Non-violent dysfunctional behavior*. Stamford, CT: JAI.
- Hair, J., Black, B. Babin, B., Anderson, R. y Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hernández-Sampieri, R. H., y Mendoza, C. P. T. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernaus, T., Cerne, M., Connelly, C., Poloski, N., y Skerlavaj, M. (2019). Evasive knowledge hiding in academia: When competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 597-618. <https://doi.org/10.1108/jkm-11-2017-0531>
- Herrera, J., y De Las Heras-Rosas, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 3978. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Husted, B. W., y Salazar, J.J. (2005). De regreso a Friedman: maximización de beneficios y mejora social. *Revista de Empresa: La Fuente de Ideas del Ejecutivo*, 11, 82-95.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment. A review and research agenda. *Employee Relations*, 25(2), 182–202. <https://doi.org/10.1108/01425450310456479>
- Holten, A. L., Hancock, G. R., Persson, R., Hansen, Å. M., y Høgh, A. (2016). Knowledge hoarding: antecedent or consequent of negative acts? The mediating role of trust and justice. *Journal of knowledge management*, 20(2), 215-229. <https://doi.org/10.1108/jkm-06-2015-0222>
- HowNow (2024). 7 Reasons Knowledge Sharing is Important. <https://www.gethownow.com/blog/7-reasons-why-knowledge-sharing-is-important>
- Jermier, J. (1988). Sabotage at work: The rational view. *Sociology of Organizations*, 6, 101–134. <https://doi.org/10.4324/9781315203850-4>
- Ju, D., Ma, L., Ren, R., y Zhang, Y. (2019). Empowered to break the silence: applying self-determination theory to employee silence. *Frontiers in Psychology*, 10, 485. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00485>
- Kahneman, D. (2012). Pensar rápido, pensar despacio. *Debate*.
- Karkoulis, S., Harake, N. A., y Messarra, L. C. (2010). Correlates of organizational commitment and knowledge sharing via emotional intelligence: An empirical investigation. *The Business Review*, 15(1), 89-96.
- Kreitner, R., y Kinicki, A. (2007). *Organizational behavior*. McGraw-Hill College.
- Kumar Jha, J., y Varkkey, B. (2018). Are you a cistern or a channel? Exploring factors triggering knowledge-hiding behavior at the workplace: evidence from the Indian R&D professionals. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824-849. <https://doi.org/10.1108/jkm-02-2017-0048>
- Lazarus, J. (2021). Negativity bias: An evolutionary hypothesis and an empirical programme, *Learning and Motivation*, 75, 101731. <https://doi.org/10.1016/j.lmot.2021.101731>

- Liu, E. (2019). Occupational self-efficacy, organizational commitment, and work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(8), 1-7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8046>
- MacNeil, I. R. (1985). Relational contract: what we do know and do not know. *Wisc. Law Rev.* 3, 483–525. <https://doi.org/10.4135/9781529712889.n3>
- Mangione, T. W., y Quinn, R. P. (1975). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of applied psychology*, 60(1), 114. <https://doi.org/10.1037/h0076355>
- Mathieu, J. E., y Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychol. Bull.* 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., y Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.4.538>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., y Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Muñoz Aranguren, A. (2011). La influencia de los Sesgos Cognitivos en las Decisiones Jurisdiccionales: El Factor Humano- Una Aproximación. *InDret*, 2.
- Naim, M. F., y Lenka, U. (2017). Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: evidence from Indian Gen Y employees. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 885–906. <https://doi.org/10.1108/jkm-08-2016-0334>
- Namin, B. H., Øgaard, T., y Røislien, J. (2021). Workplace incivility and turnover intention in organizations: A meta-analytic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 25. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010025>
- Neuman, J. H., y Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace en R. A. Giacalone y J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 37–67). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Niehoff, B. P., y Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556. <https://doi.org/10.5465/256591>
- Northcutt, S. (2004). *IT Ethics Handbook, Right and Wrong for IT Professionals*. Syngress Publishing.
- Nowak, A. (2014). *Infectious: How to Connect Deeply and Unleash the Energetic Leader Within*. Allworth Press. Skyhorse Publishing Inc.
- O’Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., y Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21(1), 225–253. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161571>
- Patlán-Pérez, J., Martínez Torres, E., y Hernández Hernández, R. (2012). The Impact of Organizational Climate, Organizational Justice on Job Satisfaction. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 1-19.

- Pérez, E. R., y Medrano, L. A. (2010). Análisis factorial exploratorio: bases conceptuales y metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2(1), 58-66. <https://doi.org/10.32348/1852.4206.v2.n1.15924>
- Poblete, G. Z. (2009). Compromisos organizacionales de los profesores chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41(3), 445-460.
- Regts, G., y Molleman, E. (2013). To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention. *Human relations*, 66(2), 193-218. <https://doi.org/10.1177/0018726712454311>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Robinson, S. L., y Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance en C. L. Cooper y D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 5, pp. 1-30). New York: Wiley.
- Robinson, S. L., y Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 525-546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5%3C525::aid-job40%3E3.0.co;2-t](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5%3C525::aid-job40%3E3.0.co;2-t)
- Robinson, S. L., y O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of management journal*, 41(6), 658-672. <https://doi.org/10.5465/256963>
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.
- Serenko, A., y 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>
- Sonnenstuhl, W. J. (1996). *Working sober: The transformation of an occupational drinking culture*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Sprouse, M. (1992). *Sabotage in the American workplace*. San Francisco: Pressure Drop Press.
- Strik, N. P., Hamstra, M. R. W., y Segers, M. S. R. (2021). Antecedents of Knowledge Withholding: A Systematic Review & Integrative Framework. *Group & Organization Management*, 46(2), 223-251. <https://doi.org/10.1177/1059601121994379>
- Terrett, A. (1998). Knowledge management and the law firm. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 67-76. <https://doi.org/10.1108/eum0000000004608>
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., y de Chermont, K. (2003). The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914-945. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.6.914>
- Vardi, Y., y Weitz, E. (2002a). Antecedents of organizational misbehavior among caregivers en M.A. Rahim, R. T. Golembiewski, y K. D. Mackenzie (Eds.), *Current topics in management* (Vol. 7, pp. 99-116). New Brunswick, NJ: Transaction Publishers. <https://doi.org/10.4324/9780203793978-7>
- Vardi, Y., y Weitz, E. (2003). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Psychology Press.

- Witherspoon, C. L., Bergner, J., Cockrell, C., y Stone, D. N. (2013). Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 250-277.
<https://doi.org/10.1108/13673271311315204>
- Woods, B. (2001). Sharing the intellectual wealth. *Chief Executive*, 20-23.
- Zhao, P., Xu, X., Peng, Y. y Matthews, R. (2020). Justice, support, commitment, and time are intertwined: A social Exchange perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 1-20.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103432>
- Zhong, L. y Zhang, L. (2024). Turnover intentions among college counselors in China: Examining predictors and their mediating and moderating effects. *SAGE Open*, 14(2), 1-19.
<https://doi.org/10.1177/21582440241247902>

RECAI