

## Un análisis bibliométrico sobre ocultar conocimiento y organizaciones de investigación, 2012-2023

Federico Iriarte Ahon  
[a19850215@pucp.edu.pe](mailto:a19850215@pucp.edu.pe)  
Pontificia Universidad Católica del Perú

Luis Camilo Ortigueira-Sánchez  
[lc.ortigueiras@up.edu.pe](mailto:lc.ortigueiras@up.edu.pe)  
Universidad del Pacífico (Lima, Perú)

### RESUMEN

El propósito del presente artículo es analizar la evolución de las investigaciones sobre ocultar conocimiento (*knowledge-hiding*), por cuanto consideramos que puede tratarse de una situación más común que la esperada de compartir conocimiento (*knowledge sharing*), para el caso de organizaciones de investigación. El presente artículo analiza la evolución de las investigaciones sobre ocultar conocimiento (*knowledge-hiding*), debido a que consideramos que, puede ser más común que lo considerado en el estándar social de compartir conocimiento (*knowledge sharing*) en organizaciones de investigación.

En el estudio se identificó que las investigaciones han ido migrando desde Canadá, Holanda y Noruega (2012-2013) hacia países asiáticos como China, India y Pakistán en los últimos años (2018-2022). Esta evolución del entendimiento sobre ocultar conocimiento incluye: el concepto de “Gestión del conocimiento” (2018); la relación con “compartir conocimiento” (2019); el análisis de los factores dentro del constructo ocultar conocimiento como: “emotional exhaustion”, “organization identification”, “distrust in supervisor” (2020); “relational climate”, “competitive working environment”, “working place bullying”, “awareness” (2021); y “evasive knowledge hiding”, “creativity”, “diversity” (2022) entre los más comunes términos usados para la investigación de porqué se oculta el conocimiento en las organizaciones.

**Palabras clave:** ocultar conocimiento, compartir conocimiento, centros de investigación, estrategia individual, gestión del conocimiento, creatividad

## A bibliometric analysis of knowledge-hiding and research organizations, 2012-2023

### ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the evolution of research on knowledge-hiding, as we consider that this situation may be occurring more frequently than expected knowledge sharing in research organizations.

The study identified that research has been migrating from Canada, the Netherlands and Norway (2012-2013) to Asian countries such as China, India and Pakistan in recent years (2018-2022). This evolution of understanding about hiding knowledge includes: the concept of "Knowledge Management" (2018); the relationship with "knowledge sharing" (2019); the analysis of factors within the hiding knowledge construct such as: "emotional exhaustion", "organization identification", "distrust in supervisor" (2020); "relational climate", "competitive working environment", "working place bullying", "awareness" (2021); and "evasive knowledge hiding", "creativity", "diversity" (2022) among the most common terms used for the investigation of why knowledge is hidden in organizations.

**Key words:** knowledge-hiding, knowledge sharing, research organizations, individual strategy, knowledge management, creativity

### Introducción.

¿Por qué debemos compartir conocimiento con otros? pareciera que es un pensamiento extraño en un mundo donde la información es tan accesible a través del internet. ¿Pero, realmente lo es?. Knowledge-hiding (ocultar conocimiento) fue definido por Connelly, Zweig, Webster, Trougakos (2012) como una estrategia individual aplicada dentro de una organización mientras interactúan en una díada para compartir conocimientos. Las consecuencias de esta estrategia podrían impactar en el rendimiento de otros investigadores y en el desarrollo de las organizaciones.

Expresiones como ¡Estoy ocupado!, algunas veces no son tan ciertas, pero puede ser una forma de no compartir conocimiento con otros, o en otras palabras ocultar conocimiento. Las tácticas más comunes pueden resumirse en a) ser evasivo, b) hacerse el tonto, c) racionalizar por qué no compartir, y d) contra-cuestionamiento (Connelly et al., 2012; Connelly, Ford, Turel, Gallupe, Zweig, 2014; Jha y Varkkey, 2018).

Tanto compartir como ocultar conocimiento implican un proceso interno del individuo y de factores externos en la organización donde el investigador labora y transfiere ese conocimiento (Hernaus, Černe, Connelly, Poloski & Škerlavaj, 2018; Gagné et al., 2019; Connelly, Černe, Dysvik & Škerlavaj 2019). La conjunción de estos factores propicia la

estrategia que beneficio al individuo o del grupo, o compartir u ocultar ese conocimiento. (Connelly et al, 2012; Černe, Nerstad, Dysvik & Škerlavaj, 2013; Al Zubi & Bani, 2022).

Resultados de encuestas desarrolladas en Canadá (2006) y en China (2012) muestran que las estrategias pueden implicar un 76% de casos de ocultar conocimiento a sus compañeros y un 46% de casos en los que ocultan conocimiento en su trabajo (Connelly et al., 2012; Peng, 2013), podría indicarse que es más común de lo considerado. Los instrumentos de entrevistas y encuesta desarrollados han ido perfeccionándose desde Connelly et al. (2012) pasando por el de Jha & Varkkey (2018) hasta el de Gagné et al. (2019), quienes incluyen un concepto adicional “motivación a compartir el conocimiento” para explicar las estrategias de ocultar o compartir conocimiento.

Este desarrollo nos motivó profundizar que tanto se ha investigado el concepto de ocultar conocimiento y como ha ido evolucionando esta investigación en el medio académico. En general se observan dos grandes bloques a) psicológico basado en el comportamiento humano (Stover, Bruno, Uriel & Liporace, 2017; Gagné et al., 2019), y b) de gestión (Anand, Centobelli & Cerchione, 2020; Israilidis, Siachou & Kelly, 2021). Creemos que es importante entender las estrategias que los trabajadores de una organización de investigación generan, porque pueden afectar el desempeño y la colaboración entre los trabajadores dentro de ella.

## **Revisión de literatura**

Compartir, ocultar y acaparar conocimiento son comportamientos que un individuo desarrolla en la interacción con otros o con el grupo dentro de la organización. Donde ocultar el conocimiento puede considerarse como un comportamiento descortes en el lugar de trabajo (Connelly et al., 2012; Xiao & Lee, 2018).

Estudios posteriores profundizan en como este comportamiento actúa en los individuos y la organización, concepto como intención (Černe et al., 2013; Tsay, Lin, Yoon & Huang, 2014), motivación (Gagné et al., 2019), estrategia (Feng & Wang, 2019) y resultados (Jha & Varkkey, 2018; Gagné et al., 2019; Israilidis, Siachou & Kelly, 2021) del comportamiento de ocultar conocimiento son incorporados en los modelos conceptuales.

Entre pares si hay un proceso de compartir conocimiento parcialmente este es considerado ocultar conocimiento según Connelly et al. (2012), debido a que puede llevar a no completar el desarrollo de un proceso, crear nuevo conocimiento o producto dentro de la organización (Černe et al., 2013; Jha & Varkkey, 2018; Xiao & Lee, 2018). Pero, puede ser una estrategia importante para el grupo u organización al interactuar y competir en el mercado (Fong, Men, Luo & Jia, 2018; Connelly et al., 2019; Liu, Lu & Wang, 2020; Israilidis, Siachou & Kelly, 2021).

Resaltamos algunos de los trabajos encontrados en esta revisión bibliográfica desde 2012 al 2021. Los cuales podemos agrupar en: a) 2012-2013, definición y efectos directos en la organización (Connelly et al, 2012; Černe et al, 2013); b) 2013-2017, inclusión de factores “psicológicos” como percepción que se oculta conocimiento y propiedad psicológica del conocimiento, competitividad y autosuficiencia del individuo (Peng, 2013; Connelly et al., 2014); c) 2018- 2020, precisión sobre conceptos teóricos e inclusión de otras perspectivas teóricas, así como mayores estudios a nivel de equipos y organizaciones (Fong et al, 2018;

Fenj & Wang, 2019; Liu, Lu & Wang 2020); y d) 2020- 2022, ocultar conocimiento a nivel grupal y sistema de compartir conocimiento en organizaciones (Anand, Cantobelli & Cerchione, 2020; Israilidis, Siachou & Kelly, 2021).

En resumen, las investigaciones han ido evolucionando desde el entendimiento del concepto, búsqueda de factores que lo expliquen desde un punto de vista individual. Donde factores intrínsecos y extrínsecos del comportamiento modifican o ayudan a tomar una estrategia de compartir u ocultar el conocimiento y su relación con el rendimiento de estos investigadores en la organización. Posteriores investigaciones profundizan en los tipos de comportamientos que existen (Connelly et al, 2012; Jha & Varkkey, 2018). Otros investigadores proponen una nueva tipología del constructo ocultar conocimiento en: a) en forma no intencionada que depende la situación y el entorno; b) motivada relacionada con el rendimiento y competencia del individuo; c) controlada, relacionada a la percepción individual de la propiedad del conocimiento; d) victimizada, relacionado a un entorno hostil y abusivo del jefe, pares y entorno; y e) costumbre, donde la organización posee una identidad y normas que propician el ocultar conocimiento (Anand, Centobelli, Cerchione, 2020).

En varios de los estudios cuantitativos se han aplicado diversas variables de control como: edad, genero, posición en la organización, condición de trabajo, nivel educativo, antigüedad laboral, tarea interdependiente, posición académica, entre otros (Peng, 2013; Connelly et al, 2014; Fong et al., 2018).

## Metodología

Para la realización del presente estudio se seleccionaron 79 publicaciones de Web of Science (WoS) entre los años 2012 y 2023, relativos a ocultación de conocimiento y organizaciones de investigación (*knowledge-hiding AND research organizations*). Para garantizar la consistencia del proceso de búsqueda, se usó *knowledge-hiding* acompañado de un guion Para el procesamiento de los datos fue utilizado el software VOSviewer en su versión 1.6.18. VOSviewer es un software de uso gratuito, desarrollado para construir y visualizar mapas bibliométricos Van Eck & Waltman (2010).

## Resultados

Del análisis realizado se obtuvo 151 autores y/o coautores que han escrito y estudiado sobre el constructo “ocultar conocimiento” (*knowledge-hiding*) en relación con organizaciones de investigación. Algunos de ellos con 3 o más documentos (Amitabh Anand-3; Sasa Batistic-3; Jinlian Luo-3; Anders Dysvik-3 ; Miha Skerlavaj-5; Matej Cerne-7 ; Catherine Connelly-5). Los documentos revisados muestran varios enfoques teóricos empleados: teoría del intercambio social por Anand, Centobelli & Cerchione (2020), teoría de la autodeterminación por Zhu, Gardner & Chen (2018); teoría del capital social por Dysvik, Buch & Kuvaas (2015); teoría de la gestión del conocimiento por Feng & Wang (2019) y Pan, Zhang, Teo & Lim (2018); o enfoques motivacionales por Zhang, M.ASCE & Ng (2013); o de cultura nacional por Liu, Chan, Zhao & Liu (2018). Análisis que nos indican que aún estamos creando un entendimiento de como esta estrategia se forma y desarrolla. Mostrando sus efectos en el rendimiento y desarrollo de los grupos de investigación dentro de las organizaciones. En la tabla 1 se observan los principales autores (aquellos con más de 80 citas) incluidos en la muestra.

Tabla 1. coautores de artículos de la muestra con más de 80 citas

Author	documents	citations	total link strength
<a href="#">connelly, catherine e.</a>	5	1162	14
zweig, David	2	822	4
<a href="#">cerne, matej</a>	7	647	19
skerlavaj, miha	5	627	16
trougakos, john p.	1	573	3
webster, jane	1	573	3
<a href="#">dysvik, anders</a>	3	340	10
luo, jinlian	3	250	9
singh, sanjay Kumar	1	167	0
jha, jatinder Kumar	1	156	1
varkkey, biju	1	156	1
bogilovic, sabina	1	146	2
cai, zhenyao	1	144	4
huo, weiwei	1	144	4
jia, ruiqian	1	144	4
men, chenghao	1	144	4
<a href="#">connelly, Catherine</a>	1	141	4
<a href="#">hernaus, tomislav</a>	1	141	4
vokic, nina poloski	1	141	4
hu, xiaowen	1	114	3
jiang, xuan	1	114	3
jiang, zhou	1	114	3
wang, zhongmin	1	114	3
liu, weiwei	2	110	4
zhao, hongdan	2	110	4
li, jie	1	108	3
yu, xiaoyu	1	108	3
yao, zhu	2	106	5
zhang, xianchun	2	106	5
arain, ghulam ali	1	98	3
ashraf, naeem	1	98	3
bhatti, zeeshan Ahmed	1	98	3
fang, yu-hui	1	98	3
<a href="#">anand, amitabh</a>	3	89	6
cooke, fang lee	1	86	1
<a href="#">xiao, mengtian</a>	1	86	1

Cabe resaltar algunos títulos de los artículos sobre ocultar conocimiento son bastante sugerentes: “lo que se siembra se recoge: el conocimiento se oculta” (Černe et al., 2013); “¡Estoy ocupado!...” (Connelly et al., 2014); “¿Eres una cisterna o un canal?...” (Jha & Varkkey, 2018); “los efectos del doble filo..” o “¿Por qué debo compartir conocimiento con

otro?” (Anand, Centobelli & Cerchione, 2020). Títulos que alertan que algo sucede y deberíamos analizarlo con más cuidado en especial en organizaciones de investigación.

El trabajo inicial de Connelly, Zweig, Webster and Trougakos en el 2012, complementado con el trabajo de Černe, Nerstad, Dysvik and Škerlavaj en el 2013, son la base de la mayoría de los artículos de investigación desarrollados sobre ocultar conocimiento desde el 2012 a la fecha. Uniéndose en un trabajo colaborativo liderado por T. Hernaus en el 2018 titulado “Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate” (Connelly et al, 2012; Černe et al. 2013; Hernaus et al., 2018).

En la tabla 2 se representa los coautores ordenado por la fortaleza de sus relaciones de coautoría, optándose por incluir aquellos con valores superiores a 5. El gráfico 1 muestra la visualización de las redes de coautoría principales. Cuatro autores se observan como centrales en el modelo: cerne, connelly, skelaval y dysvik.

Gráfico 1: redes de coautoría

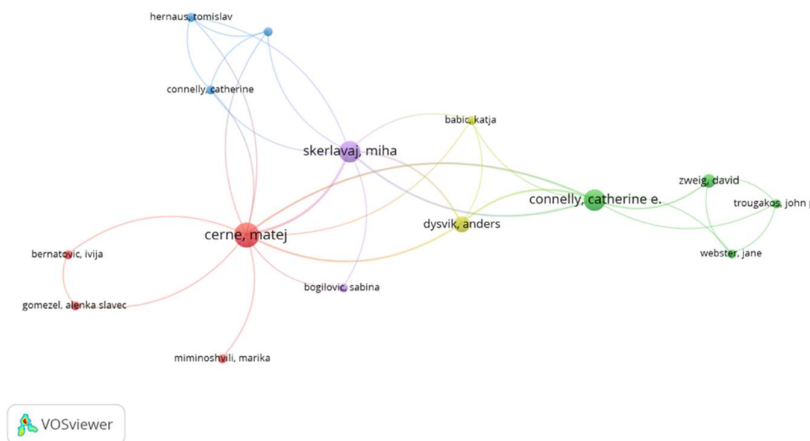


Tabla 2. coautores de artículos de la muestra según la fortaleza de sus relaciones

Author	documents	citations	total link strength
cerne, matej	7	647	19
skerlavaj, miha	5	627	16
connelly, catherine e.	5	1162	14
dysvik, anders	3	340	10
luo, jinlian	3	250	9
ayub, arslan	2	10	9
batistic, sasa	3	33	8
anand, amitabh	3	89	6
issac, abraham cyril	2	13	6
behl, abhishek	1	2	6
fischer, bruno	1	2	6
hassan, yusuf	1	2	6

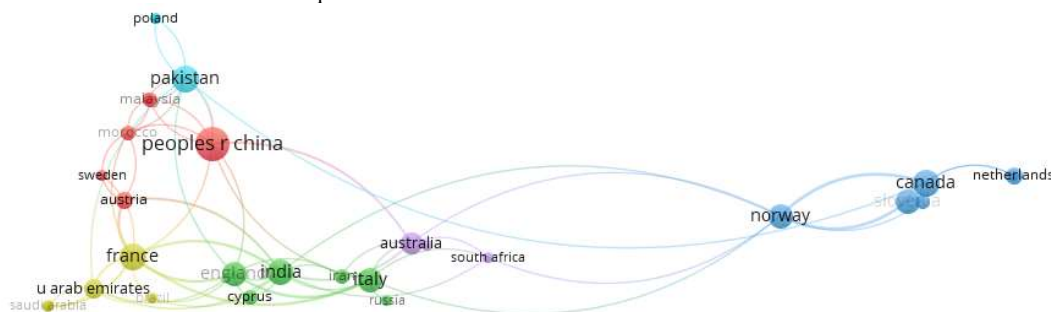
laker, benjamin	1	2	6
pandey, jatin	1	2	6
pandey, jayesh	1	2	6
pereira, vijay	1	2	6

En la tabla 3. Se muestran las principales universidades origen de los coautores de la muestra ordenados por las citas, incluyéndose aquellos con más de 100 citas. La relación entre países se observa en el gráfico 2.

Tabla 3. Principales universidades

organization	documents	citations	total link strength
shanghai univ	3	254	1
mcmaster univ	1	249	1
univ toronto scarborough	1	249	1
tongji univ	2	190	2
abu dhabi univ	1	167	0
univ ljubljana	3	166	2
indian inst management	1	156	1
xlri xavier sch management	1	156	1
bi norwegian business sch	1	146	1

Gráfico 2: relaciones entre países



El resultado revela como las organizaciones de investigación de los países han ido interesándose en el campo de estudio, el cual puede estar relacionado con el número de instituciones con mayor visibilidad en publicaciones y productos científicos en el tiempo. Los datos revelan que las investigaciones han ido migrando desde Canadá, Holanda y Noruega (2012-2013) hacia China, India y Pakistán en los últimos años (2018-2022).

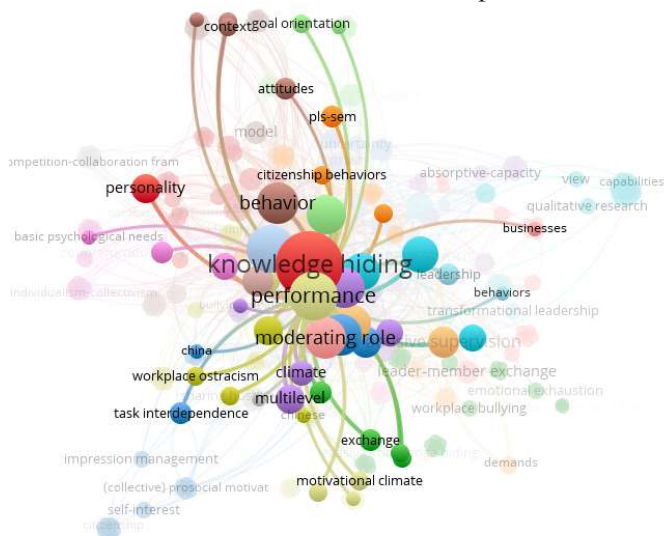
Seguidamente en la tabla 4 es posible observar los principales términos de co-ocurrencia a partir de las palabras clave, mostrándose los 20 términos clave con mayor co-ocurrencia. En el gráfico 3 se ha optado por mostrar específicamente los términos clave conectados a performance.

Tabla 4. Términos clave

keyword	occurrences	total link strength
knowledge hiding	43	561
performance	20	275
antecedents	19	266
behavior	14	194
moderating role	14	189
work	14	183
knowledge sharing	13	169
management	12	164
consequences	11	138
innovation	11	156
organizations	10	154
perspective	8	110
abusive supervision	7	91
mediating role	7	98
psychological ownership	7	100
empirical-evidence	6	79
employees	6	80
knowledge management	6	76
multilevel	6	84
personality	6	83

Los resultados sugieren, que los estudios sobre ocultar conocimiento buscan comprender los factores intrínsecos (i.e. behaviour, psychological ownership, personality) y los factores extrínsecos (i.e. abusive supervisión, organization, management) para innovar (innovation) o crear, así como mejorar el rendimiento (performance).

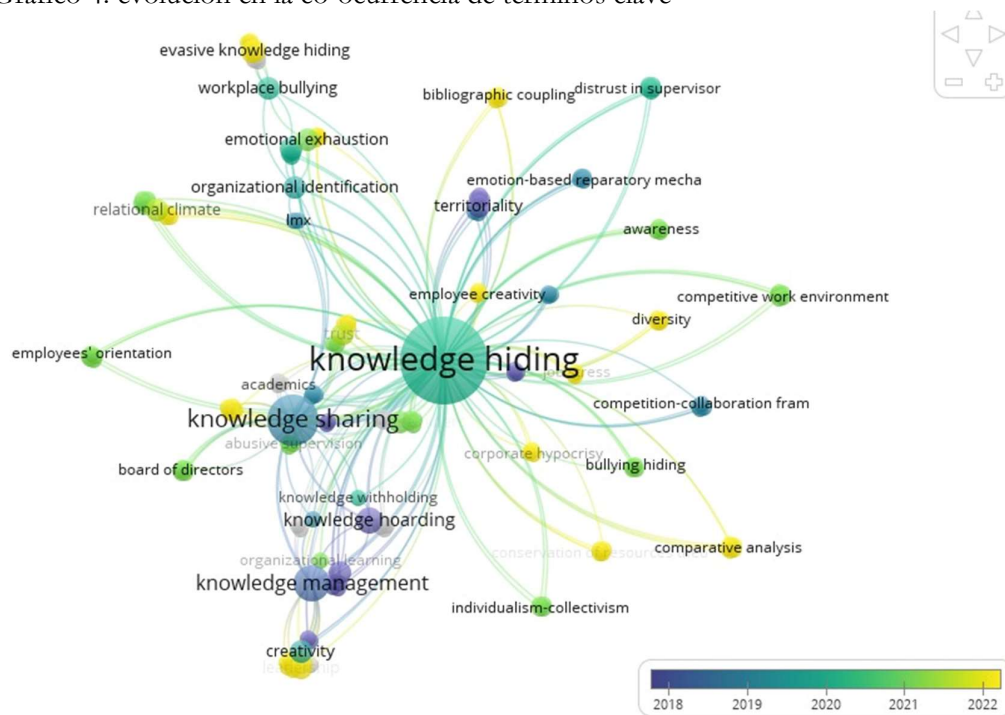
Gráfico 3: Términos clave conectados a performance





En el gráfico 4 se muestra la evolución los estudios sobre ocultar conocimiento, proceso que pasa desde la definición y revisión del concepto; inclusión de “knowledge management” en el entendimiento de como impacta ocultar conocimiento en la organización (2018); la relación con knowledge sharing, entendiendo que ambas son estrategias (compartir y ocultar) de pares o también llamadas “diadas”, sean estas de personas, grupos u organizaciones (2019); el análisis de los factores dentro del constructo ocultar conocimiento como: “emotional exhaustion”, “organization identification”, “distrust in supervisor” (2020); o “relational climate”, “competitive working environment”, “working place bullying”, “awareness” que impactan significativamente en organizaciones multiculturales, más aún en proceso de virtualidad (2021); profundizando no solo en la característica de la estrategia de ocultar conocimiento “evasive knowledge hiding”, en el efecto de la diversidad cultural “diversity” y el impacto en la creatividad “creativity” (2022) entre los más comunes términos usados para la investigación de porque se oculta el conocimiento en las organizaciones.

Gráfico 4: evolución en la co-ocurrencia de términos clave



## Conclusiones

Se observa, en los estudios revisados, que existe un proceso temporal desde la definición del concepto ocultar conocimiento, con la inclusión de factores que explican el comportamiento individual. Quizá en parte de las investigaciones psicológicas sobre el comportamiento humano y la inclusión de muestras más amplias de entrevistas y encuestas en varias organizaciones y sectores (Stover et al., 2017; Anand, Centobelli, Cerchione, 2020). En definitiva, mayor evidencia empírica.

Sin embargo, como indica Xiao et al (2018), hay una necesidad de profundizar en las características del conocimiento (Connelly et al. 2014), los factores organizacionales así como

los factores intrapersonales (Jha & Varkkey, 2018) y de equipo de trabajo (Wang, Han, Xiang, & Hampson, 2018); que propician el comportamiento de ocultar conocimiento. Sin dejar de lado los factores individuales y de contexto dentro y fuera de la organización, así como búsqueda de mayor análisis en diversos sectores y organizaciones en entornos de cultura nacional y multiculturales (Liu, Lu & Wang, 2020; Israilidis, Siachou & Kelly, 2021).

## Referencias

- Al Zubi, M. and Bani Klalid, M. (2022). The effect of strategic leadership on intellectual capital: The mediating role of the knowledge sharing in Kuwait industrial companies. *Management Science Letters* 12 (2022) 291–306. doi: 10.5267/j.msl.2022.4.004
- Anand A., Centobelli P. and 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*, Vol. 33(2), pp. 379-399. DOI 10.1108/JOCM-06-2019-0174
- Černe, M., Nerstad, C., Dysvik, A. and Škerlavaj, M. (2013). What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity. *Academy of management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122>
- Connelly, C., Zweig, D., Webster, J. and Trougakos, J. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav., 33, pp. 64–88. DOI: 10.1002/job.737
- Connelly, C., Ford, D., Turel, O., Gallupe, B. y Zweig, D. (2014) ‘I’m busy (and competitive)!’ Antecedents of knowledge sharing under pressure. *Knowledge Management Research & Practice*, 12, 74–85. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2012.61>
- Connelly, C., Černe, M., Dysvik, A. and Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *J Organ Behav.*, 40, pp. 779–782. DOI: 10.1002/job.2407
- Dysvik, A., Buch, R. and Kuvaas, B. (2015). Knowledge donating and knowledge collecting. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36(1) pp. 35 – 53. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0145>
- Feng, J. and Wang, C. (2019). Does abusive supervision always promote employees to hide knowledge? From both reactance and COR perspectives. *Journal of knowledge management*. VOL. 23 NO. 7 2019, pp. 1455-1474. DOI 10.1108/JKM-12-2018-0737
- Fong, P., Men, C., Luo, J and Jia, R. (2018). Knowledge hiding and team creativity: the contingent role of task interdependence, *Management Decision*, <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0778>
- Gagné, M., Tian, A., Soo, C., Zhang, B., Ho, K., & 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.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1002/job.2364>

- Hernaus, T., Černe, M., Connelly, C., Poloski, N. and Škerlavaj, M. (2018). Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate, *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2017-0531>
- Israilidis, J., Siachou, E. & Kelly S. (2021). Why organizations fail to share knowledge: an empirical investigation and opportunities for improvement. *Information Technology & People* Vol. 34 No. 5, 2021 pp. 1513-1539. DOI 10.1108/ITP-02-2019-0058
- 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*, <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2017-0048>
- Liu, Y., Chan, C., Zhao, C. & Liu, C. (2018). Unpacking knowledge management practices in China: do institution, national and organizational culture matter?", *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0260>
- Liu F, Lu Y and Wang P (2020) Why Knowledge Sharing in Scientific Research Teams Is Difficult to Sustain: An Interpretation from the Interactive Perspective of Knowledge Hiding Behavior. *Front. Psychol.* 11:537833. doi: 10.3389/fpsyg.2020.537833
- Pan, W., Zhang, Q., Teo, T. and Lim, V. (2018). The dark triad and knowledge hiding. *International Journal of Information Management* 42 (2018) 36–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.05.008>
- Peng, H. (2013). "Why and when do people hide knowledge?", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 Iss 3 pp. 398 – 415. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0380>
- Stover, J., Bruno, F., Uriel, F. y Liporace, M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica. *Perspectivas en psicología*, 14(2), 105-115. <http://www.seadpsi.com.ar/revistas/index.php/pep/article/view/332>
- Wang, X., Dolfsma, W. y van der Bij, H. (2019). Individual performance in a cooperative R&D alliance: motivation, opportunity and ability. *R&D Management*, 49(5), 762-774. <https://doi.org/10.1111/radm.12370>
- Tsay, C.H.H., Lin, T.C., Yoon, J. and Huang, C.C. (2014), "Knowledge withholding intentions in teams: the roles of normative conformity, affective bonding, rational choice and social cognition", *Decision Support Systems*, Vol. 67, pp. 53-58. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2014.08.003>
- Van Eck, N., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *scientometrics*, 84(2), 523-538.
- Wang, Y., Han, M., Xiang, D. y Hampson, D. (2018). The double-edged effects of perceived knowledge hiding: empirical evidence from the sales context", *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0245>

- Xiao, M. and Lee, F. (2018). Why and when knowledge hiding in the workplace is harmful: a review of the literature and directions for future research in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. doi:10.1111/1744-7941.12198
- Zhang, O., MASCE and Ng, F. (2013). Explaining Knowledge-Sharing Intention in Construction Teams in Hong Kong. *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 139(3), March 1. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000607](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000607)
- Zhu, Y., Garner, D. and Chen, H. (2018). Relationships Between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity. *Journal of Management* Vol. 44 No. 5, May 2018 2094–2115 DOI: 10.1177/0149206316638161