

Administración para el nuevo desarrollo: propuestas e ideas en busca de relevancia*

Paulo Roberto Motta

El nuevo desarrollo

La preocupación por la administración del desarrollo resurgió en el mundo moderno en función de un crecimiento más rápido de las naciones consideradas menos avanzadas. Las nuevas conquistas sociales y económicas crearon un efecto demostración y un optimismo sobre las posibilidades de un nuevo desarrollo. Adicionalmente, se acentuó la creencia de que la administración pública tendría un relevante y distinto papel en todo este proceso.

El nuevo desarrollo se caracteriza por el progreso de las naciones emergentes, liberadas de los lazos rígidos de la dependencia económica, permitiéndoles ser partícipes más efectivas en las transacciones internacionales.

Las naciones emergentes han mejorado su desempeño y sus logros económicos y sociales, resultando en una mayor influencia competitiva en el ámbito económico. Han cambiado algunas relaciones de poder. Por ejemplo, se ha hecho creciente la presencia de compañías multinacionales de países emergentes en el escenario mundial (Cuervo, 2008). Incluso pequeñas y medianas empresas de países en desarrollo se insertan de forma eficiente y competitiva en el mundo más avanzado. Además, países que se encuentran en diferentes etapas de desarrollo se han convertido en importantes competidores en diversas actividades económicas.

Así, las naciones en desarrollo han adquirido mayor confianza y poder en las relaciones internacionales. Poseen mejores condiciones para protegerse de la recesión internacional no solo por tener más reservas monetarias y presencia en los órganos de fomento, sino también por las posibilidades de aumentar sus gastos internos.

Cabe observar también los avances en la modernización administrativa, aproximándose a las prácticas de los países más desarrollados. La significativa influencia de las modernas tecnologías de información y comunicación (Favier, 2005) en la imposición de nuevas actitudes y prácticas de trabajo ha permitido un mejoramiento más o menos equivalente y al mismo paso entre países tanto desarrollados como en desarrollo.

La capacidad gerencial, sobre todo en las nuevas empresas multinacionales de los países emergentes, ha colocado a estas en condiciones altamente competitivas. En estas empresas, el conocimiento administrativo se ha modificado a lo largo de los años, imponiendo nuevas racionalidades y maneras de actuar y de pensar. Estas conquistas de las empresas privadas aún no han sido plenamente incorporadas en las instituciones públicas. Sin embargo, es posible afirmar que existe en estos países una competencia gerencial a ser incorporada al sector público para enfrentar los desafíos del nuevo desarrollo.

La administración ha alcanzado una nueva visibilidad y un nuevo papel. La administración pública en el desarrollo ha pasado a ser menos conductora y ejecutora de proyectos públicos de gran escala y más incentivadora y supervisora de grandes proyectos privados; cumple menos una función asistencialista paternalista para compensar desequilibrios y más una función promotora del ascenso social. Las reformas basadas en la sustitución de viejas por nuevas organizaciones han dado lugar a una visión sustentada en nuevos logros gerenciales.

Actualmente, ya no se consideran los factores culturales como barreras, ya que son ajustables a

Recibido: 16-08-2012. Aceptado: 15-09-2012.

(*) Conferencia Magistral a ser presentada en el XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena de Indias, Colombia, 30 de octubre al 2 de noviembre de 2012.

Traducido del portugués por **Antonio Quintín**. Título original: "Administração para o novo desenvolvimento: propostas e ideias em busca de relevância".

los efectos de promover el desarrollo. Por lo tanto, la administración pública no tiene necesidad de estar culturalmente por delante de la sociedad, sino en su propio paso.

Los nuevos conocimientos y la nueva realidad

La interdependencia entre las naciones ha generado nuevos desafíos en el saber y el hacer como consecuencia de acelerar los cambios y provocar importantes transformaciones en las últimas décadas. Las necesidades contemporáneas son diversas, y la producción de ideas debe exceder en mucho la expectativa de una mera variación del *statu quo*. Los cambios que generan escasas ganancias y un bajo impacto, aunque sean importantes, serán insuficientes. La conciencia sobre el retraso económico y social reaviva la expectativa acerca de la oportunidad y la necesidad de nuevas ideas.

La expectativa de la administración para el desarrollo siempre ha sido la de disponer de conocimientos capaces de explicar y transformar la práctica de manera significativa. La generación y la transferencia de conocimiento gerencial se insertan en el proceso evolutivo de actualización de las organizaciones públicas de los países emergentes para que puedan responder con eficiencia a las demandas y a los desafíos del nuevo desarrollo.

La globalización le ha dado una perspectiva internacional a la administración: los valores y las prácticas pasan por transformaciones en función de distintas demandas y necesidades. Se buscan innovaciones gerenciales inspiradas en los países más avanzados. Al trabajar de esta forma, cuatro factores del contexto socioeconómico llaman la atención en la medida que influyen de manera significativa en la formación del conocimiento y de las prácticas administrativas: la competitividad global y el nuevo emprendedurismo; la interdependencia y la complejidad de las redes sociales; la sociedad de estilo individualista; y la convergencia global y las semejanzas en las áreas gerenciales.

La competitividad global: el valor del nuevo emprendedurismo

En este nuevo contexto se estimuló la competitividad global. Las empresas e instituciones públicas se internacionalizaron y comenzaron a enfrentar una dramática preocupación por los costos. Los recortes en los presupuestos públicos crearon la percepción de una permanente y aguda escasez de recursos. Por lo tanto, el nuevo desarrollo ha sido promovido por el énfasis en la inversión privada y la valorización del emprendedurismo.

Como un campo centrado en el descubrimiento y exploración de oportunidades lucrativas (Shane y Venkataraman, 2000), el emprendedurismo se ha convertido en un importante factor del desarrollo mundial, además de constituirse en un nuevo ejemplo de la capacidad de las personas que viven en los países en desarrollo.

Antes se destacaban las culturas con orientación hacia el largo plazo, en especial las asiáticas, como impulsoras del emprendedurismo (Hofstede, 1980). En la actualidad, sin embargo, el emprendedurismo ocurre en países en desarrollo y conduce a los más altos niveles de crecimiento económico. Es posible que las transformaciones sociales en el mundo contemporáneo lleven a las personas a ver los nuevos negocios menos como una ocupación y más como un valor de ascenso social y económico, además de implicar una consideración importante para con la comunidad. Por otro lado, el emprendedurismo étnico, promovido por la inmigración, incluyendo a oriundos de países en desarrollo, es cada vez más reconocido como un factor importante para el crecimiento económico (Assudani, 2009).

Dos grandes ciudades como Nueva York (EUA) y Londres (RU) tienen respectivamente cerca de un tercio de sus habitantes nacidos en el exterior; la inmigración trajo el emprendedurismo y, en consecuencia, el desarrollo. La mitad de las empresas creadas en los Estados Unidos es iniciada por extranjeros originarios de países en desarrollo, y, de estos, la mitad pertenece a inmigrantes indios y chinos (Saxenian, 2002).

Un ejemplo importante de emprendedurismo de inmigrantes se encuentra en Silicon Valley, donde más de un tercio de las empresas han sido iniciadas por inmigrantes y donde el 53% de los

científicos e ingenieros que allí trabajan todavía son inmigrantes extranjeros (Saxenian, 2006). Lo importante a notar aquí es el valor del espíritu emprendedor entre los habitantes de los países en desarrollo. Frente a las oportunidades, estos emprendedores se manifiestan de manera positiva.

Los países en desarrollo con mayores índices de crecimiento cuentan con más facilidades e incentivos para el emprendedurismo (Danis, De Clercq y Petricevic, 2011). En América Latina sobresalen países como Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, por el mayor apoyo al emprendedurismo y por la forma de administrar el desarrollo (FGV. IBRE, 2012).

La interdependencia y la complejidad: las redes sociopolíticas

Los desafíos de la actualidad acentúan las dificultades y revelan la incapacidad de los gobiernos nacionales para resolver, por sí solos, los problemas del desarrollo. En vista de la complejidad, los órganos públicos se ven enfrentados a una mayor variedad de interconexiones con una gran cantidad de instituciones nacionales y extranjeras, y con empresas privadas. La complejidad, junto con la interdependencia, hace que pequeños eventos, incluso de países muy distantes, tengan un enorme impacto en la administración de distintos países.

La administración pública está hoy inserta en una cadena productiva mundial, gestionada directamente por empresas privadas, e interconectada a gobiernos de diversos países. En este nuevo medio, complejo, competitivo y de un gran poder entregado a la iniciativa privada, la administración pública adquiere un nuevo y fundamental papel de reguladora, impulsora y colaboradora con el desarrollo. Además, se espera de la gestión pública una fuerte actividad de control para proteger no solo la producción de bienes y servicios, sino el propio interés nacional.

Los logros y novedades recientes en la administración pública la llevaron a adoptar un patrón más privado en las formas de gestión, resultando en una mayor fragmentación institucional, pluralidad y variedad de unidades y de formas organizacionales. Estas formas han fragmentado la administración y han valorizado las redes interactivas. Por tal razón, en la actualidad el desempeño eficiente y eficaz de las organizaciones públicas depende de la capacidad gerencial para manejar una gran red de funciones muy diversas.

Las redes político-sociales se refieren a las relaciones sociales que se producen en el intercambio de información y de favores para una mayor facilidad y promoción de los nuevos emprendimientos. De hecho, se ha constatado que las redes sociales son más importantes para las nuevas actividades empresariales en los países emergentes que en las economías desarrolladas (Danis, De Clercq y Petricevic, 2011).

La asociación entre redes sociales y nuevas actividades empresariales es más débil en economías desarrolladas. Por ejemplo, en un estudio de 14 economías emergentes (De Clercq ...[et al], 2010) hallaron una relación positiva entre actividades asociativas y nuevas actividades de negocio. Por medio de redes sociales, los emprendedores pueden identificar recursos disponibles y encontrar mejores caminos para combinar sus recursos y conocimientos (Anderson ...[et al], 1994; Arenius y De Clercq, 2005).

Las actividades empresariales en economías emergentes tienden a tener una relación más fuerte con el desarrollo cuando existe un menor nivel de burocracia en el sector público. Para superar los obstáculos burocráticos se observa, cada vez más, el uso de las redes político-sociales capaces de permitir a los emprendedores el progreso en sus negocios (De Clercq ...[et al], 2010).

Normalmente, cuanto más burocratizado el país, mayor la importancia de estas redes: ellas facilitan las transacciones empresariales y las actividades económicas (Danis, Chiaburu y Lyles, 2010); reactivan los vínculos entre los macrocontextos (Peng y Luo, 2000; Luo, 2003) y las relaciones institucionales (Bruton, Ahlstrom y Puky, 2009), sobre todo en los países emergentes. Además, las redes político-sociales funcionan como un escape a los trámites y costos burocráticos impuestos por las instituciones públicas. Aunque mucho se haya valorado el papel de las redes sociales en el establecimiento de nuevos negocios, la lógica de la red continúa con la visión de la supervivencia y el

progreso. Las redes pueden ser un refuerzo a las propuestas bajo esquemas de cooperación. Estos esquemas mejoran las interacciones entre órganos y entidades externas y consideran con mayor énfasis las sugerencias de la comunidad (Bingham y O'Leary, 2008; O'Leary y Bingham, 2009; Williams, 2012).

Las redes son más rápidas para producir nuevas ideas de gestión, y pueden constituirse en una prometedora fuente para la solución de problemas urgentes.

Todavía existe la posibilidad de que las redes sean coherentes con las propuestas contemporáneas de colaboración y participación de la comunidad.

La sociedad de estilo individualista: la organización como comunidad de personas

La transformación de una sociedad más universalista, basada en patrones colectivos, a una sociedad más individualista ha influido en la relación entre los ciudadanos, clientes, funcionarios y las organizaciones productoras y prestadoras de servicios. Lo comunitario se redujo al mínimo poniendo de relieve al individuo, su autodesarrollo, sus logros y su capacidad para diferenciarse de otros. El énfasis excesivo en la persona -como ciudadano y cliente- hace meritorios los intentos de recuperar e insertar algunos valores de base comunitaria en las actuales prácticas administrativas.

Por lo tanto, existe un nuevo contexto de desarrollo para generar nuevas aspiraciones y expectativas, y para exigir nuevos conocimientos y prácticas administrativas poco usuales.

El emprendedurismo, visto como factor para un mayor desarrollo, está asociado al aumento del individualismo en las culturas contemporáneas. En este contexto, existe no solo un mayor número de emprendedores (McGrath y MacMillan, 1992), sino también personas que no están dispuestas a trabajar para otros (Basu y Altinay, 2002). El emprendedurismo puede indicar incluso la existencia de empresas más inclinadas a producir lucro que a brindar servicios a la comunidad (Peredo y Chrisman, 2006) y personas más propensas a valorizar sus logros individuales (Javidan ...[et al], 2006).

El individualismo lleva a las personas a desarrollar su propia manera de pensar, de formar y defender sus propias convicciones y así diferenciarse de los demás. Cuando ocupan posiciones y tienen deberes que cumplir en una organización, las personas se sienten relativamente libres para juzgar la propiedad de sus deberes. La organización no priva a esa persona la capacidad y la oportunidad de manifestarse con autonomía sobre las normas sociales de este nuevo grupo. La gente se siente libre para interpretar las normas comunes y juzgarlas por su manera de ser (Diribarne, 2009).

En principio, las sociedades colectivistas son más cerradas, simples y homogéneas, y las individualistas, más flexibles, complejas y heterogéneas (Triandis, 1995). Así, el colectivismo proporciona menos diferenciación entre las diversas ramas de la vida. En contraste, el individualismo produce variedad de intereses y una suma mayor de singularidades individuales.

Las sociedades colectivistas valoran la tradición, la seguridad y el cumplimiento de normas, y las individualistas, el logro, la autodirección y el hedonismo (Schwartz, 2006). Existe un importante contraste, pues en el colectivismo (o en la comunidad de personas) las opciones individuales se estrechan, y los valores superiores de la cultura llevan a las personas a comportarse de acuerdo con las normas que se consideran correctas y a temer las sanciones, incluso por pequeñas que sean las desviaciones (Triandis, 1995).

Aunque es útil para describir las realidades administrativas y formular propuestas sobre cómo actuar en diferentes contextos culturales, la dicotomía individualismo/colectivismo tiende a ser demasiado restrictiva. Pensar comunitariamente no significa un retroceso, de la misma forma que enfatizar el individualismo extremo no significa un avance.

Una distinción importante ha sido propuesta por Globe Studies (House ...[et al], 2004) acerca de dos tipos de colectivismo: 1) el *in group*, relativo a las relaciones y lealtades cercanas y de familia; 2) el de la *comunidad*, que se refiere a relaciones más amplias y a la lealtad a un contexto cultural mayor. Esta nueva distinción explica cómo países con dimensiones colectivistas pueden tener al mismo tiempo un gran número de emprendedores. Los países latinoamericanos, por ejemplo, como emprendedores,

tienden a manejar sus negocios como puramente negocios, pero se mantienen leales a sus familias y a las personas cercanas. Estos actores no ven sus organizaciones como destinadas a maximizar el bienestar de las comunidades en que se insertan (Javidan ...[et al], 2006).

Un nuevo concepto de universalismo procura una mejor conexión entre individualismo y colectivismo (Schwartz, 1999) al referirse a las relaciones en la vida personal y de trabajo por medio de normas y estándares previamente definidos y difíciles de romper (Schwartz; 2006; Inglehart, 1997; Ralston, 2008). En este sentido, universalismo significa una orientación valorativa tanto hacia el “sí mismo” como a la sociedad en su conjunto.

A partir de la comprensión, la tolerancia y la protección del bienestar de todas las personas existe un nuevo significado en la práctica de valores (Schwartz, 1994).

El universalismo puede contribuir a la construcción de modernas organizaciones de trabajo como comunidades de personas. Se trata de una propuesta para insertar nuevos valores comunitarios en organizaciones constituidas por valores, intenciones y prácticas individualistas. Para construir tales organizaciones como comunidades de personas es necesario considerar la naturaleza humana más socialmente arraigada y recuperar el valor de las personas a partir de su propia existencia. En el sistema productivo, el trabajo es una manera de lograr una sobrevivencia digna, pero no la única forma de mostrar el valor de la persona.

En una comunidad de personas, el supuesto de la productividad individual descansa menos en función de la competitividad y más en la cooperación entre todos los miembros de los equipos. Se asume que todas las personas -miembros del grupo- son necesarias e indispensables. Por lo tanto, resulta prioritario procurar conocer mejor sus habilidades y competencias y ver cómo cada una de ellas puede mejorar. La colectividad progresa no por el hecho de agravar las diferencias, sino por promover una mayor consideración por las habilidades y competencias de las personas.

Por supuesto, el trabajo implica diferencias, porque depende de las diferentes habilidades y competencias de las personas y su integración única y diferenciada en el entorno de la producción. Por lo tanto, el valor del desempeño puede ser fundamental en la empresa moderna y útil para distinguir habilidades y competencias, pero no debe ser usado para descalificar a una persona ante el grupo. La comunidad de personas busca que la organización sea suficientemente estimuladora del emprendedurismo y de los logros individuales, y suficientemente integrada para proteger los valores e intereses colectivos.

La construcción conjunta de una conciencia colectiva facilita a todos la visualización de los beneficios, tanto en el sentido económico como social. Defender los espacios colectivos y los intereses comunitarios es la forma más apropiada de preservar los intereses individuales. El éxito individual pasa a ser medido más por la contribución al bienestar común y menos por la distinción o diferenciación social del grupo.

La convergencia global: las similitudes en el conocimiento gerencial

La adquisición de hábitos similares hizo que el contexto mundial se pareciera cada vez más a un gran escenario de culturas compartidas. No obstante la permanencia de singularidades culturales, ha progresado la convergencia, y la uniformidad de estilos de vida invade a la mayoría de los países.

Incluso los países más distantes tienen similitudes entre sí y han eliminado expresiones de la cultura local. La comunicación también es semejante en las transacciones internacionales: el idioma inglés se ha convertido en el principal vehículo de las comunicaciones internacionales, trayendo consigo la contaminación cultural típica de los países que tienen el inglés como lengua vernácula (Geoffroy, 2005; Wierzbicka, 2003). Las grandes ciudades se están convirtiendo en ambientes de la diversidad y el multiculturalismo. La inmigración masiva en las últimas décadas ha contribuido a compartir nuevos hábitos y valores de vida.

Al responder a los desafíos de la mundialización, la administración pública actúa como las grandes empresas: se inserta gradualmente en el nuevo contexto, haciendo emerger prácticas similares

de decisión y acción (Berger, 2005). La diversidad se introduce en todas las actividades y cambia la forma tanto de producción de la riqueza como de la gestión pública y privada.

La intensidad de las interacciones entre las culturas más el conocimiento de otras prácticas gerenciales agudiza el uso del *benchmarking*, contribuyendo a una mayor similitud no solo en las formas de pensar y de actuar sino también en los procesos de trabajo y en los controles de gestión. Además, diversas y crecientes regulaciones supranacionales plantean uniformidades en las organizaciones, tanto públicas como privadas (Kalika, 2005).

Por lo tanto, hay una convergencia en progreso. Sería ingenuo pensar que solo las prácticas gerenciales seguirían caminos diferentes: los sistemas administrativos ya no son un factor de gran diferenciación entre los países. El conocimiento gerencial es parte de la expresión de identidad y de la cultura, y también su transferencia se inserta en el mismo proceso complejo relativo a cualquier otra tecnología. La cultura es conocimiento, por lo que cualquier interacción cultural involucra transferencia de conocimiento (Holden, 2002).

Desde la perspectiva de la transmisibilidad y aplicabilidad intercultural del conocimiento gerencial, se asume que la racionalidad moderna es transferible si se ajusta a la cultura local (Motta, 2006). Se observa la transposición de conocimientos y prácticas gerenciales como un proceso de adaptación y de producción cultural.

Tanto la cultura organizacional como la nacional pueden tener efectos sobre la transferencia de conocimientos (Sirmon y Lane, 2004). Sin embargo, la perspectiva de la transmisibilidad arrastra la creencia acerca de la importancia de gerenciar la cultura en el nivel organizacional. Los factores culturales nacionales pueden ser adaptados y gestionados allí, y crear una nueva cultura basada en valores y prácticas nuevos.

Se supone, en general, que la cultura organizacional es un claro reflejo de la cultura nacional. Este supuesto no es tan fácilmente verificable. La adaptación a nuevas formas de acción y a nuevas tecnologías puede modificar ciertos valores nacionales. Hay un constante aprendizaje y recreación cultural. En principio, las diferencias en la cultura nacional tienen un mayor impacto en la transferencia de conocimientos que la cultura organizacional.

Cuando existen diferencias significativas entre la cultura nacional y la organizacional, puede haber mayor dificultad en identificar, transferir e implementar conocimientos potencialmente útiles (Sirmon y Lane, 2004). La cultura organizacional es más diversa y no siempre reproduce todos los valores y prácticas de la cultura nacional.

Las variables gerenciales, independientemente de la cultura nacional, pueden ser parte de una nueva cultura organizacional. Por lo tanto, transferir factores de éxito de una cultura a otra parece algo normal y prometedor. Modificarlas por criterios culturales aparece como una ruptura con el propio éxito. Este depende de la construcción deliberada de una cultura fuerte y de la introducción de prácticas gerenciales consagradas como exitosas.

El mundo, por ser cada vez más convergente, ha generado prácticas gerenciales, públicas y privadas, de mayor similitud. Países con diferentes culturas se asemejan en sus formas de gestión. En un mundo competitivo, las experiencias exitosas son rápidamente imitadas. Sin embargo, ya se pone de manifiesto la conciencia de que los conocimientos administrativos no son trasmisibles simple y llanamente, pero aun así siempre habrá algo de creación en la adaptación.

Además, sobre la base del progreso económico, se observa una importante producción local, en especial en los países emergentes. Sin embargo, la inspiración y la transferencia de conocimientos de los países más avanzados siguen siendo esenciales: sería insensato no usufructuar de la capacidad gerencial creada por otros. Hay también una mayor similitud en el conocimiento gerencial producido en distintas áreas del planeta. Por lo tanto, la cultura gerencial ya no es un obstáculo para el desarrollo: nuevos saberes gerenciales, más universales y más fácilmente adaptables, forman parte de la cotidianidad del nuevo desarrollo.

Bibliografía

- Anderson, J. C.; Hakansson, H.; y Johanson, J. (1994), “Dyadic Business Relationships within a Business Network Context”, en *Journal of Marketing*, Vol. 58 N° 4, pp. 1-15.
- Arenius, P. y De Clercq, D. (2005), “A Network-Based Approach on Opportunity Recognition”, en *Small Business Economics*, Vol. 24 N° 3, pp. 249-265.
- Assudani, R. H. (2009), “Ethnic Entrepreneurship: the Distinct Role of Ties”, en *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 22 N° 2, pp. 197-206.
- Basu, A. y Altinay, E. (2002), “The Interaction between Culture and Entrepreneurship in London’s Immigrant Businesses”, en *International Small Business Journal*, Vol. 20 N° 4, pp. 371-393.
- Berger, S. (2005), *How We Compete: What Companies Around the World Are Doing to Make It in Today’s Global Economy*, New York, Doubleday.
- Bingham, L. y O’Leary, R. (eds.) (2008), *Big Ideas in Collaborative Public Management*, New York, M. E. Sharpe.
- Bruton, G. D.; Ahlstrom, D.; y Puky, T. (2009), “Institutional Differences and the Development of Entrepreneurial Ventures: a Comparison of the Venture Capital Industries in Latin America and Asia”, en *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 N° 5, pp. 762-778.
- Cuervo, A. (2008), “The Multinationalization of Developing Country MNEs: the Case of Multilatinas”, en *Journal of International Management*, Vol. 14 N° 2, pp. 138-154.
- Danis, W. M.; Chiaburu, D. S.; y Lyles, M. A. (2010), “The Impact of Managerial Networking Intensity and Market-Based Strategies on Firm Growth During Institutional Upheaval: a Study of Small and Medium-Sized Enterprises in a Transition Economy”, en *Journal of International Business Studies*, Vol. 41 N° 2, pp. 287-307.
- Danis, W. M.; De Clercq, D.; y Petricevic, O. (2011), “Are Social Networks More Important for New Business Activity in Emerging than Developed Economies? An Empirical Extension”, en *International Business Review*, Vol. 20 N° 4, pp. 394-408.
- De Clercq, D.; Danis, W. M.; y Dakhli, M. (2010), “The Moderating Effect of Institutional Context on the Relationship between Associational Activity and New Business Activity in Emerging Economies”, en *International Business Review*, Vol. 19 N° 1, pp. 85-101.
- Diribarne, P. (2009), “National Cultures and Organisations in Search of a Theory”, en *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 9 N° 3, pp. 309-321.
- Favier, M. (2005), “Les systèmes d’information: la virtualisation du travail et la confiance”, en *Management européen et mondialisation*, M. Kalika (ed.), Paris, Dunod.
- FGV. IBRE (2012), IBRE disponibiliza vídeo e apresentações de seminário Para onde vai a economia da América Latina?, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas. Instituto Brasileiro de Economia, <http://portalibre.fgv.br/main.jsp?lumPageId=402880972283E1AA0122841CE9191DD3&lumItemId=8A7C82C538F4CE4C01392067BCF55ADE>.
- Geoffroy, C. (2005), “Managers: quel anglais parlez-vous?”, en *Management européen et mondialisation*, M. Kalika (ed.), Paris, Dunod.
- Hofstede, G. (1980), *Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Sage.
- Holden, N. J. (2002), *Cross-Cultural Management: a Knowledge Management Perspective*, London, Financial Times, Prentice Hall.
- House, R. J.; Hanges, P. J.; Javidan, M.; Dorfman, P. W.; y Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Cultures*, Thousand Oaks, Sage.
- Inglehart, R. (1997), *Modernization and Post-Modernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*, Princeton, Princeton University Press.
- Javidan, M.; Dorfman, P. W.; De Luque, M. S.; y House, R. (2006), “In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE”, en *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20 N° 1, pp. 67-90.

- Kalika, M. (ed.) (2005), *Management européen et mondialisation*, Paris, Dunod.
- Luo, Y. (2003), "Market-Seeking MNEs in an Emerging Market: How Parent-Subsidiary Links Shape Overseas Success", en *Journal of International Business Studies*, Vol. 34 N° 3, pp. 290-309.
- McGrath, R. G. y MacMillan, I. C. (1992), "More Like Each Other than Anyone Else? A Cross-Cultural Study of Entrepreneurial Perceptions", en *Journal of Business Venturing*, Vol. 7 N° 5, pp. 419-429.
- Motta, P. R. (2006), "Ideologias gerenciais nos espaços culturais: revendo os atentados ao conhecimento administrativo", documento apresentado em o XXX Encontro da ANPAD, Salvador de Bahia, 23 a 27 de setembro.
- O'Leary, R. y Bingham, L. B. (coords.) (2009), *The Collaborative Public Manager: New Ideas for the Twenty-First Century*, Washington, Georgetown University Press.
- Peng, M. W. y Luo, Y. (2000), "Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: the Nature of a Micro-Macro Link", en *Academy of Management Journal*, Vol. 43 N° 3, pp. 486-501.
- Peredo, A. M. y Chrisman, J. J. (2006), "Toward a Theory of Community Based Enterprise", en *Academy of Management Review*, Vol. 31 N° 2, pp. 309-328.
- Ralston, D. A. (2008), "The Crossvergence Perspective: Reflections and Projections", en *Journal of International Business Studies*, Vol. 39 N° 1, pp. 27-40.
- Saxenian, A. (2002), Brain Circulation: How High-Skill Immigration Makes Everyone Better Off, http://www.brookings.edu/articles/2002/winter_immigration_saxenian.aspx.
- _____ (2006), *The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy*, Cambridge, Harvard University Press.
- Schwartz, S. H. (1994), "Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values", en *Individualism and Collectivism: Theory, Methods, and Applications*, U. Kim ...[et al] (coords.), Thousand Oaks, Sage.
- _____ (1999), "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work", en *Applied Psychology*, Vol. 48 N° 1, pp. 23-47.
- _____ (2006), "Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications", en *Revue Française de Sociologie*, Vol. 47 N° 4, pp. 929-968.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000), "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", en *The Academy of Management Review*, Vol. 25 N° 1, pp. 217-226.
- Sirmon, D. G. y Lane, P. J. (2004), "A Model of Cultural Differences and International Alliance Performance", en *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 N° 4, pp. 306-319.
- Triandis, H. C. (1995), *Individualism and Collectivism*, Boulder, Westview.
- Wierzbicka, A. (2003), *Cross-Cultural Pragmatics: the Semantics of Human Interaction*, Berlin, Mouton de Gruyter.
- Williams, P. (2012), *Collaboration in Public Policy and Practice*, Bristol, The Policy Press.