

**El impacto de la cultura en las dinámicas empresariales:
una perspectiva internacional**

Redactores invitados:

Didier Chabanet¹, Jessica Lichy², Jillian Dawes Farquhar³ y Peter Stokes⁴

Fecha límite: el 10 de diciembre de 2022

¿En qué medida la dinámica empresarial se explica por variables culturales? Lejos de ser nueva, la pregunta viene resonando en las ciencias sociales desde, al menos, la revolución industrial que experimentó Europa a fines del siglo XIX y el desarrollo del comercio y los negocios resultante. En un análisis ahora bien conocido, publicado por primera vez en 1904, Max Weber fue uno de los primeros en interesarse en el vínculo entre las creencias religiosas y el desarrollo del capitalismo. Mostraba, así, cómo los protestantes, y en particular los calvinistas, prefieren el éxito en la tierra, aquí y ahora, lo que les lleva a valorar el trabajo, los negocios y el ascetismo en el mundo, mientras que los católicos son más sensibles a la cuestión de la redención del alma y de la salvación por la redención, lo que tiende a situarlos “fuera del mundo” y por tanto a desviarlos de realizaciones profesionales (Weber, 1991). En esta perspectiva, el vínculo entre historia y desarrollo económico ha sido objeto de numerosas investigaciones. Para Weber, el desarrollo económico remite directa y causalmente a un hecho cultural, religioso en este caso. Lejos de ser abandonada, la idea ha florecido y sigue siendo generalizada. Así, para el célebre historiador norteamericano David Landes (2010), la riqueza y la pobreza de las naciones se explican esencialmente por la existencia de sistemas culturales que determinan su nivel de desempeño económico. Al atribuir abiertamente rasgos de carácter a los países que estudia, adopta incluso una interpretación que puede calificarse

¹ IDRAC Business School, Lyon, Francia

² IDRAC Business School, Lyon, Francia

³ University of KwaZulu Natal, Durban, South Africa & Solent University, Southampton, Reino Unido

⁴ Leicester Castle Business School, De Montfort University, Leicester, Reino Unido

de "culturalista" ya que tiende a reducir los fenómenos políticos, institucionales o económicos a cuestiones de creencias, representaciones y valores casi naturalizados. Por muy atractivas y estimulantes que sean, estas explicaciones han suscitado muchas críticas por su sencillez y su carácter sistemático, en particular cuando pretenden explicar los fenómenos del desarrollo (Petiteville, 1995).

Para avanzar en la reflexión, algunos economistas trataron de precisar los mecanismos que subyacen en el razonamiento culturalista. Así, según Valencia Caicedo (2014) el hecho de que los ingresos sean hoy más altos en ciertas regiones de Argentina, Paraguay o Brasil -donde los jesuitas llegaron en misión en los siglos XVII y XVIII- se explica por los efectos del capital humano y la transmisión de determinados conocimientos de generación en generación. De manera más general, Klüppel et al. (2018) argumentan que los eventos que alteran profundamente la cultura de un grupo, y que afectan en particular la confianza, la religión o las convicciones morales, modifican fundamentalmente la forma de hacer negocios y de considerar los intercambios económicos. A modo de ilustración, se puede señalar en ese sentido que el acceso a la financiación en las regiones más afectadas por la trata de esclavos sigue siendo el más bajo del mundo (Pierce y Snyder, 2017).

En ciencias de la gestión, una gran cantidad de trabajos han intentado refinar y operacionalizar este vínculo entre cultura y espíritu empresarial o emprendimiento. Este es, en particular, el caso de Geert Hofstede, quien fue el primero en formalizar una serie de indicadores capaces de explicar por qué ciertas culturas nacionales favorecen (o no) la iniciativa, la innovación y la asunción de riesgos, o sea las dimensiones generalmente consideradas como constitutivas de una actitud emprendedora. (1980). Inicialmente, el autor distingue cuatro factores discriminantes: a) distancia jerárquica, definida como el grado de aceptación de las desigualdades de poder y autoridad de un individuo dentro de un grupo; b) la oposición individualismo/colectivismo, que permite diferenciar sociedades que privilegian el "yo" del "nosotros"; c) la dimensión más o menos masculina o femenina de los roles sociales de género, que distingue a las sociedades para las que esta división es estricta y restrictiva de aquellas para las que es difusa, relativa o ambigua; d) el nivel de control de la incertidumbre, es decir, la forma en que una sociedad acepta, tolera y gestiona situaciones inesperadas o desconocidas. En trabajos posteriores (1990; 2010), Hofstede moviliza otras dos variables, que completan esta lista, a saber, e) la orientación a corto o largo plazo de las sociedades, que se refiere a la forma de concebir el cambio, la tradición, pero también, y en consecuencia, la relación al conocimiento y la educación; f) la cuestión del placer, que mide la

capacidad de las sociedades para satisfacer los deseos y necesidades inmediatos de sus miembros o, por el contrario, regularlos para moderarlos o diferirlos.

La influencia de Hofstede ha sido determinante en el desarrollo de las investigaciones relacionadas con el impacto de la cultura en el espíritu empresarial (Hayton, 2002; Kirkman, 2006). Inspirándose más o menos directamente en su modelo, en todo caso, en algunas de sus variables constitutivas, los estudios sobre el tema se fueron multiplicando en un intento de comprobar la validez de sus propuestas en muy diversos terrenos. El campo de investigación que así se fue constituyendo no está exento de sesgos ni de algunos *a priori* ya que es claro que para Hofstede los sistemas culturales que privilegian la emancipación de los individuos y la satisfacción de sus necesidades o intereses, la movilidad de roles y estatus, o incluso un alto grado de adaptación y evolución de estándares, son los más emprendedores económicamente. Algunos han visto en la promoción de estos elementos la exaltación de un modelo denominado “anglosajón”, que desde Schumpeter (1942) ha sido presentado muchas veces en la literatura especializada como “la” referencia a seguir en materia de dinamismo empresarial. En general, las investigaciones sobre el tema se han desarrollado en torno a dos ejes (Pacitto y Jourdan, 2017), uno centrado en la cuestión del efecto de los contextos culturales en el perfil de los emprendedores, el otro interesado más bien en comprender los mecanismos a través de los cuales las áreas culturales podrían fomentar lógicas empresariales específicas.

Históricamente, los estudios sobre el emprendimiento se centraron primero en los atributos y características de los emprendedores, llegando en ocasiones a mantener una representación casi heroica de sus roles (Cyr, Meier y Pacitto, 2011). Como señala Hernández (2008), el emprendimiento, o espíritu empresarial, ha sido considerado durante mucho tiempo como un tema centrado en la persona del emprendedor. Sin embargo, el enfoque se ha ido renovando y ampliando paulatinamente, para centrarse no sólo en la cuestión de la identidad del emprendedor, sino también en lo que hace (Gartner, 1988), integrando análisis de dimensiones organizacionales, contextuales y, particularmente, culturales mucho más amplias. Varias obras se han inspirado en este sentido en el modelo de Hofstede. Así, con base en un estudio comparativo realizado en 11 países, Scheinberg y MacMillan (1988) señalan que las prácticas de los emprendedores varían, efectivamente, en función de las culturas. Una de las conclusiones de los autores, compartida por muchos otros, es que la búsqueda de ganancias está más aceptada e incluso legitimada en los países anglosajones que en los países latinos, lo que contribuye fuertemente a dinamizar la lógica empresarial. De

manera similar, Thomas y Mueller (2000) creen que cuanto más cercanas se sienten las personas a la cultura estadounidense o más imbuidas están de ella, más virtudes emprendedoras desarrollan. Según estos autores, existirían entonces muchas culturas que son más favorables que otras al emprendimiento, o espíritu empresarial, dependiendo en particular del grado de valoración de la libertad individual y de la aceptación de situaciones de incertidumbre. El estudio de Kreiser et al. (2010), con empresarios de 6 países diferentes (Australia, Costa Rica, Indonesia, Países Bajos, Noruega y Suecia), confirma globalmente estos resultados. Al mismo tiempo, es interesante notar que estos estudios no pintaron una imagen clara de los efectos del arraigo en múltiples culturas. Si bien las personas cuya historia personal se ubica en la intersección de diferentes culturas suelen asociar esta experiencia con su espíritu emprendedor, pocos estudios se han centrado en este grupo en particular (Chen, 2014; Arndt y Ashkanasy, 2015). Más ampliamente aún, la cuestión de la multiplicidad de niveles de análisis sigue siendo poco explorada, teórica y empíricamente. El desafío es inmenso ya que se trata de evitar reificar o cosificar nociones que distan mucho de ser homogéneas -la autonomía, por ejemplo, adquiere un significado muy específico según los contextos culturales considerados (d'Iribarne, 2004)- teniendo en cuenta un gran número de variables potencialmente explicativas, relativas al individuo, a la organización, al territorio, al puesto de trabajo, etc. Estos temas alimentan el debate clásico entre los defensores de un enfoque por escala de actitudes y los de un enfoque más etnológico, el cual sigue siendo extremadamente rico y fructífero (Denieuil, 2008).

En los últimos años, a un nivel más macro, se multiplicaron también los estudios nacionales y especialmente las comparaciones internacionales sobre la relación entre cultura y emprendimiento (o espíritu empresarial) (Alon, Lerner y Shoham, 2016). Todavía en la huella de Hofstede, Williams y McGuire (2010) sostienen que las sociedades más individualistas, aceptando un alto nivel de incertidumbre y una baja distancia jerárquica, son las más creativas y las más innovadoras. Para Baughn et al. (2003), la cultura nacional determina tanto las orientaciones de los empresarios como las condiciones institucionales que incentivan y facilitan, más o menos según las circunstancias, la iniciativa de los actores económicos. Señalan que el porcentaje de adultos creadores de negocios en Estados Unidos es cinco veces mayor que en Suecia y diez veces mayor que en Japón, lo que a su juicio demuestra claramente la importancia cuasi estructural de las variables culturales, en particular en el tema de acceso a los recursos. Utilizando datos de 44 países diferentes, los autores muestran que cuestiones tan decisivas para el desarrollo económico como

los medios de financiación disponibles, los costos administrativos, la calidad de las infraestructuras o la flexibilidad del trabajo, se refieren a sistemas de valores y, en particular, a la creencia de que los individuos pueden o deben asumir riesgos. Por su parte, Shane (1992) se pregunta “¿por qué algunas empresas son más inventivas que otras? ”. Al final de un trabajo de investigación que abarca 33 países, concluye que los países en los que el individualismo está más desarrollado y donde la distancia jerárquica es baja son los más emprendedores e innovadores. En esto, confirma el trabajo de Hofstede y de todos aquellos que consideran que la iniciativa individual es el caldo de cultivo del desarrollo económico. Curiosamente, en investigaciones posteriores, Shane et al. (1995) matizan fuertemente su respuesta, distinguiendo formas de innovación diferenciadas según el grado de individualismo o colectivismo. Así, muestran que las sociedades que imponen reglas de funcionamiento estrictas y restrictivas a sus miembros no están necesariamente desprovistas de capacidades empresariales, sino que las diseñan según procedimientos específicos, respetuosos de las normas vigentes, según lógicas de actuación que involucran al grupo como un todo y, en especial, a los detentores de autoridad. Tras una extensa revisión de la literatura, Hayton y Cacciotti abundan en esta dirección, destacando que “se empiezan a acumular los elementos que tienden a demostrar que el individualismo y un bajo grado de evitación de la incertidumbre no siempre se asocian positivamente con el comportamiento emprendedor” (2014, p. 32). También podríamos mencionar aquí el trabajo dedicado al "emprendimiento por necesidad" (Tessier-Dargent, 2014; Nongaineba, 2018), que amplía considerablemente la cuestión del impacto de la cultura en las condiciones del desarrollo económico al mostrar cómo algunas personas con bajos recursos, o en situaciones muy precarias, se vuelven emprendedores “por la fuerza de las circunstancias”, sin que su comportamiento esté necesaria o directamente dictado por cuestiones de valores o creencias en su “individualidad”.

Como vemos, hay incertidumbres y los debates siguen abiertos. Tres temas en particular merecen ser discutidos. En primer lugar -y ésta es una crítica mayor al modelo de Hofstede y a los trabajos que inspiró- parecería que las supuestas correlaciones entre cultura y emprendimiento no se verifican en ciertas regiones del mundo. Así, tras una comparación entre países europeos y no europeos, Anna Strychalska-Rudzewicz (2016) concluye que una baja distancia jerárquica y un alto nivel de individualismo no se asocian con un alto nivel de innovación y no explican el comportamiento de los emprendedores en los países del sudeste asiático. De igual forma, Pinillos y Reyes (2011) muestran que la dinámica emprendedora de los países desarrollados es radicalmente

diferente a la de los países en vías de desarrollo, ya que se correlaciona positivamente con el nivel de individualismo en el primer caso, y negativamente en el segundo. En la misma línea, Taylor y Wilson (2012) señalan que lo que denominan “colectivismo institucional”, es decir, en particular el patriotismo y el nacionalismo, favorecen fuertemente la capacidad de innovación de ciertos países. La cuestión importantísima que aquí se plantea es la del alcance -universal o contingente-, y por tanto del grado de validez, de las categorías explicativas movilizadas por investigadores que tienen más o menos implícitamente como ideal de éxito económico a Europa, a Estados Unidos o a los países anglosajones en general, todos ejemplos en los que el crecimiento y el desarrollo están culturalmente ligados a la exacerbación del individuo como valor. Entonces, incluso si la cobertura geográfica de la investigación dedicada al vínculo entre la cultura y el espíritu empresarial ha seguido aumentando con el tiempo, algunas partes del mundo siguen sin ser estudiadas. Muy recientemente, Codogni lamentó que pocas publicaciones sobre el tema brinden información sobre la situación de los países de Europa Central y del Este (2017, p. 7). Del mismo modo, Akhtar et al. (2015) insisten en que “la literatura sobre emprendimiento tiene en cuenta principalmente la perspectiva de los países desarrollados, lo que significa que la mayoría de los estudios se realizan en contextos donde la cultura emprendedora está bien establecida” (2015, p. 243).

Finalmente, es la noción misma de cultura la que resulta problemática. Si de un lado es difícil rebatir que existen diferencias culturales de un país a otro, o de una región a otra, del otro lado, encontrar explicaciones serias y científicas -o sea, matizadas- para estos fenómenos es a la vez complejo y peligroso (Thurik y Dejardin, 2012). ¿Podemos hablar así de determinantes culturales? Las ciencias sociales nos enseñan que los fenómenos culturales suelen estar relativamente estabilizados -en particular cuando hablamos de cultura nacional- sin que sean inmutables o irreversibles. Se trata de construcciones sociales (Berger y Luckmann, 1966), es decir, producto de factores humanos, ciertamente inscritos en una larga historia, pero que nunca son completamente fijos y que requieren ser analizados en detalle. En este sentido, las instituciones y las políticas públicas son, en sí mismas, un producto de un contexto cultural y viceversa (Douglas, 1986), tanto que es difícil distinguir claramente cada una de estas dimensiones o asignarles un papel preponderante, a fortiori excluyente, al factor cultural (Baumol 1993; Pacitto, 2015). Nguyen et al. (2008) constatan con cierto asombro que el nivel de intenciones de creación de empresas es mayor en Vietnam que en Taiwán e incluso que en Estados Unidos, sin poder atribuir este resultado a un solo factor, simplemente subrayando que un marco institucional especialmente incitador

refuerza los elementos culturales propicios para la innovación y el desarrollo económico. Por lo tanto, un enfoque cultural de las lógicas empresariales requiere “aprehender en toda su complejidad los contextos político-institucionales que pueden o no favorecer el desarrollo empresarial” (Pacitto y Jourdan, 2017, p. 272). Dicho de otra manera, y a modo de advertencia, "al aislar con demasiada facilidad el factor cultural y al hacerlo en sí mismo una variable causal explicativa del desarrollo o decadencia de las naciones, cometemos un error de enfoque que conduce inevitablemente a un callejón sin salida metodológico". (Ibid., pág. 271).

Otra dificultad inherente al análisis del impacto de la cultura en la dinámica empresarial es encontrar el nivel territorial relevante. Xuhui et al. protestan, por ejemplo, contra la idea de una “cultura africana” que explicaría globalmente las lógicas empresariales (2018, p. 60). En el caso de Tanzania, incluso utilizan con cautela la noción de cultura nacional, pues, a nivel local, la misma abarca realidades muy heterogéneas. Lo que es válido en el continente africano es válido para otras regiones del mundo. En Suecia, Davidsson y Wiklund han demostrado así que las creencias y los valores juegan un papel importante en las diferencias en la tasa de creación de empresas de una región a otra, subrayando así la necesidad de interesarse por las particularidades culturales que pueden existir dentro de un país. La insistencia en el prisma nacional también tiene como consecuencia descuidar ciertos fenómenos culturales y económicos que pueden calificarse de “comunales”, que pueden desarrollarse a nivel local por iniciativa de minorías étnicas o grupos provenientes de la inmigración (Stambouli, 2017).

Por el contrario, cabe preguntarse también por el peso de los procesos de integración supranacionales (de los que la Unión Europea todavía hoy proporciona probablemente el ejemplo más exitoso) en las dinámicas empresariales nacionales. En efecto, podemos pensar que las particularidades culturales e institucionales que se han ido construyendo en los espacios nacionales están cada vez más impactadas por las políticas económicas, pero también por las expectativas, valores y representaciones que van más allá de estos marcos y se globalizan cada vez más. El binomio "cultura - emprendimiento" debería entonces ser considerado en la escala de lo que Wallerstein llamó, siguiendo a Fernand Braudel, "la economía-mundo" (2006). Todos estos análisis sugieren que, con demasiada frecuencia, buscamos y anticipamos diferencias importantes a través de las comparaciones que hacemos, por ejemplo, entre países, industrias u organizaciones. Sin embargo, también sucede que diferencias fuertes y profundas se producen entre regiones de un mismo estado-nación, dentro del mismo sector industrial, o incluso entre servicios y departamentos

de la misma organización (Stokes et al.2015;2018). Analizar el impacto de la cultura en la dinámica empresarial implica, por tanto, determinar el nivel de análisis y comparación más adecuado para comprender y medir el fenómeno que se estudia (Fayolle, Basso y Bouchard, 2010).

Al final, “si bien la intuición de que la variable cultural es importante aún está muy extendida, los indicios de una asociación entre cultura y resultados empresariales a nivel regional y nacional siguen siendo inciertos, quizás más ahora que hace diez años” (Hayton y Cacciotti, 2014, p.34). Este coloquio internacional apunta precisamente a discutir estas importantes cuestiones de la manera más amplia y abierta posible. Se aceptan propuestas teóricas y/o empíricas. Del mismo modo, se recomiendan encarecidamente los análisis comparativos entre diferentes territorios. Buscaremos, aunque no exclusivamente, abordar uno u otro de los siguientes temas:

- ¿Cuáles son las herramientas o modelos explicativos para esclarecer la influencia de la cultura en la dinámica empresarial? ¿Qué hay de Hofstede?
- ¿Qué pensar del vínculo entre la cultura individualista y el emprendimiento o espíritu empresarial? ¿Hay explicaciones alternativas posibles? ¿La preocupación por el desarrollo sostenible, y en particular la defensa del medio ambiente, no nos anima a replantearnos el emprendimiento en una perspectiva más global y colectiva?
- ¿La crisis de 2008 provocó un cuestionamiento de los modelos de negocio tradicionales?
- ¿El emprendimiento social basado en valores es compatible con el emprendimiento tradicional? ¿Podemos establecer un vínculo entre la cultura y el emprendimiento social?
- ¿Podemos identificar tradiciones nacionales o subnacionales de emprendimiento? Aquí, los análisis relacionados con regiones del mundo o países poco estudiados son especialmente bienvenidos.
- ¿Existe una tradición empresarial europea distinta de la estadounidense? Si fuera así, ¿en qué puntos se distingue?

- ¿Cuál es el papel de los acontecimientos históricos en el espíritu empresarial?
- ¿Qué decir del “fracaso empresarial” y de la forma en que se lo considera? Dependiendo de la cultura, ¿podemos reconocer sus virtudes y considerarlo, por ejemplo, como un medio de aprendizaje?
- ¿Están apareciendo formas específicas de emprendimiento en los países en desarrollo o 'emergentes'?
- En la era de la globalización, ¿vemos el surgimiento de formas de culturas transnacionales que impactan en las dinámicas empresariales? Por ejemplo, ¿cuáles son los valores y las creencias de las principales organizaciones internacionales (UE, OCDE, FMI) en términos de emprendimiento? ¿Son convergentes? ¿Cómo los actores nacionales se apropian (o no) de valores y creencias?
- En términos más generales, ¿se está extendiendo la dinámica empresarial entre países o entre regiones? ¿Podemos identificar lógicas de circulación, transferencia o, por el contrario, frenos o incluso incompatibilidades relacionadas con las variables culturales?
- ¿Qué vínculos se pueden establecer entre los movimientos populistas o nacionalistas y las dinámicas empresariales y culturales? Si así fuera, ¿son necesariamente regresivos o pueden ser un vector de innovación?
- ¿Qué papel juegan las culturas de las minorías étnicas o de los grupos de inmigrantes en la dinámica empresarial?
- ¿Cómo se ven afectadas las dinámicas empresariales por las experiencias multiculturales?
- ¿Qué lecciones pueden sacarse de la pandemia mundial con relación a los temas de dinámica empresarial y cultural?

- Desde el trabajo pionero de Schumpeter, ¿qué se puede decir de los valores y creencias de los emprendedores? ¿En qué puntos sigue siendo relevante el debate entre el enfoque de la escala de actitudes y el enfoque etnológico?

Los manuscritos deben enviarse por correo electrónico a didier.chabanet@idraclyon.com, jessica.lichy1@idraclyon.com, david.rae@dmu.ac.uk y peter.stokes@dmu.ac.uk a más tardar el **10 de diciembre de 2022**. Se requiere que los contribuyentes utilicen el estilo de *Management International*. (Ver <https://www.managementinternational.ca/en/autor/written-works-policy/>). Todos los artículos serán revisados por pares de acuerdo con los estándares internacionales (al menos dos lectores anónimos). El número especial está programado para publicarse en 2024.

Bibliografía

- Akhtar, C. S., Ismail, K., Hussain, J. y Rehman, M. U. (2015), “Investigating the moderating effect of family on the relationship between entrepreneurial orientation and success of enterprise: case of Pakistani manufacturing SMEs”. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol.26, n° 2, pp. 233-247.
- Alon, I., Lerner, M. y Shoham, A. (2016), “Cross-national cultural values and nascent entrepreneurship: Factual versus normative values”, *International Journal of Cross Cultural Management*, vol.16, n°3, pp. 1-20.
- Arndt, F. y Ashkanasy, N. (2015), “Integrating ambiculturalism and fusion theory: A world with open doors”, *Academy of Management Review*, vol.40, n°1, pp. 144-147.
- Baughn, C. y Neupert, K.E. (2003), “Culture and National conditions facilitating entrepreneurial start-ups”, *Journal of International Entrepreneurship*, n°1, pp. 313-330.
- Baumol, W.J. (1993), “Formal Entrepreneurship theory in economics: existence and bounds”, *Journal of Business Venturing*, vol.8, pp.197-210.
- Berger, P. y Luckmann, T. (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Londres, Penguin.
- Valencia Caicedo, F. (2018), “The Mission: Human capital transmission, economic persistence, and culture in South America”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol.134, n°1, pp. 507-556.
- Chen, M. J. (2014), “Presidential address-Becoming ambicultural: A personal quest, and aspiration for organizations”, *Academy of Management Review*, vol.39, n°2, pp. 119-137.
- Codogni, M., Duda J. y Kusa, R. (2017), “Entrepreneurial orientation in high-tech and low-tech SMEs in Malopolska region”, *Managerial Economics*, vol.18, n°1, pp. 7-22.

- Cyr, A., Meier, O. y Pacitto, J-C. (2011), “Method in their madness”: understanding the behaviour of VSE owner-managers”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol.18, n°2, pp. 331-351.
- Davidsson, P. y Wiklund, J. (1997), “Values, beliefs and regional variations in new firm formation rates”, *Journal of Economic Psychology*, n°18, pp.179-199.
- Denieuil, P.N. (2008), « La culture, les cultures et le lien social Les échelles d’observation d’une notion », *Revue des Sciences Sociales*, n°39, pp. 160-170.
- Douglas, M. (1986), *How institutions think*, New York, Syracuse University Press.
- Fayolle, A., Basso, O. y Bouchard, V. (2010), “Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation: A research agenda”, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 22, n°7, pp. 707 - 730.
- Gartner, W.B. (1988), “‘Who is an entrepreneur?’ is the wrong question”, *American Journal of Small Business*, vol.12, n°4, pp.11-32.
- Hayton, J.C. y Cacciotti, G. (2014) *Is there an entrepreneurial culture? A review of empirical research*, Independent Enterprise Research Centre - Research Paper n°16, 44 pages <https://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2014/02/RP-16-Hayton-Full-Paper.pdf>
- Hayton, J.C., George, G. y Zahra, S.A. (2002), “National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.26, n°4, pp. 33-52.
- Hernandez, É.-M. (2008), « L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle », *Revue française de gestion*, vol.185, n°5, pp. 89-105.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Beverly Hills, CA, Sage publication.
- Hofstede, G. (1990), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York, McGrawHill.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. y Minkov, M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Third Edition), New York, McGrawHill.
- Iribarne P. (d') (2004), « Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnographique », *Management International*, vol.8, n°3, pp. 11-20.
- Kirkman, L.B., Lowe, K.B. y Gibson, C.B. (2006), “A quarter century of culture consequence's: a review of empirical research incorporating Hostede's cultural values framework”, *Journal of International Business Studies*, n°37, pp. 285-320.
- Klüppel, L. M., Pierce, L. y Snyder, J. (2018), “Perspective—The deep historical roots of organization and strategy: Traumatic shocks, culture, and institutions”, *Organization Science*, vol.29, n°4, pp. 702-721.
- Krauss, G. (2016), « L'échec dans la culture entrepreneuriale », *Regards croisés sur l'économie*, vol.19, n°2, pp. 117-129.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D., Dickson, P. y Weaver, K.M. (2010), “Cultural influences on entrepreneurial orientation: the impact of national culture on risk taking and proactiveness in SME's”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.34, n°5, pp. 959-984.

- Landes, D.S. (1998), *The Wealth and Poverty of Nations: Why are Some So Rich and Others So Poor?* New York, W. W. Norton & Company.
- Manolova, T.S., Rangamohan, V.E. y Gyoshev, B.S. (2008), “Institutional environments for entrepreneurship: evidence from emerging economies in Eastern Europe”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.32, n°1, pp. 203-218.
- Mueller, S.L. y Thomas, A.S. (2000), “Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness”, *Journal of Business Venturing*, n°16, pp. 51-75.
- Nguyen, T.V., Bryant, S.E., Rose, J., Tseng, C.H. y Kapasuwan, S. (2009), “Cultural values, market institutions, and entrepreneurship potential: a comparative study of the United States, Taiwan and Vietnam”, *Journal of Developmental entrepreneurship*, vol.14, n°1, pp. 21-37.
- Pacitto, J.-C. y Jourdan, P. (2017), « La culture est-elle explicative des différences de dynamisme entrepreneurial : les cas de la France et de l'Angleterre », *Gestion 2000*, vol.34, n°5-6, pp. 257-273.
- Pacitto, J.-C., Arlotto, J., Fabiani, T. y Jourdan, P. (2014), *Cultures nationales et actions entrepreneuriales : une nouvelle perspective pour la recherche en entrepreneuriat*, 12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat (Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME), Agadir - Maroc <https://hal-upec-upem.archives-ouvertes.fr/hal-01132933/file/2014AIREPME.pdf>
- Petiteville, F. (1995), « Intérêts et limites du paradigme culturaliste pour l'étude du développement », *Revue Tiers Monde*, Tome XXXVI, n°144, pp. 859-875.
- Pierce, L. y Snyder, J. (2017), “The historical slave trade and firm access to finance in Africa”, *The Review of Financial Studies* vol.31, n°1, pp. 142-174.
- Pinillos, M.J. y Reyes, L. (2011), “Relationship between individualist-collectivist culture and entrepreneurial activity: evidence from Global Entrepreneurship Monitor data”, *Small Business Economics*, n°37, pp. 23-37.
- Scheinberg, S. y MacMillan, I.C. (1988), “An 11 country study of motivations to start a business”, pp. 669-687, in Kirchoff et al., (dir.) *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, MA, Babson college.
- Schumpeter, J.A. (2008) [1942], *Capitalism, Socialism and Democracy*, Londres, Harper Perennial Modern Classics.
- Shane, S. (1992), “Why do some societies invent more than others?”, *Journal of Business Venturing*, n°7, pp. 29-46.
- Shane, S., Venkataraman, S. y McMillan, I.C. (1995), “Cultural differences in innovation championing strategies”, *Journal of Management*, vol.21, n°5, pp. 931-952.
- Stambouli, J. (2017), *Religion, spiritualité et entrepreneuriat : le cas des entrepreneurs immigrants maghrébins à Montréal*, HEC Montréal, Doctoral Thesis in Administration <http://biblos.hec.ca/biblio/theses/2017NO19.pdf>
- Stokes, P., Moore, N., Mathews, M., Moss, D., Smith, S. y Liu, Y. (2015), “The Micro-Dynamics of Intra-Organizational and Individual Action and their Role in Organizational Ambidexterity”, *Human Resource Management*, vol.54, n°1, pp. 63-86.

- Stokes, P., Smith, S., Ward, T., Moore, N., Rowland, C., Ward, T. y Cronshaw, S. (2018), Resilience and the (Micro-)Dynamics of Organizational Ambidexterity: Implications for Strategic HRM, *International Journal of Human Resource Management*, vol.30, n°8, pp. 1287-1322.
- Strychalska-Rudzewicz, A. (2016), “The Impact of National Culture on the Level of Innovation”, *Journal of Intercultural Management*, vol.8, n°1, pp. 121–145.
- Taylor, M. y Wilson, S. (2012) “Does culture still matter? The effects of individualism on national innovation rates”, *Journal of Business Venturing*, vol.27, n°2, pp. 234-247.
- Tessier-Dargent, C. (2014), « Les paradoxes de l'entrepreneuriat de nécessité : Strapontin ou tremplin ? », *Entreprendre & Innover*, vol.20, n°1, pp. 24-38.
- Thomas, A.S. y Mueller, S.L. (2000), “A case for comparative entrepreneurship: assessing the relevance of culture”, *Journal of International Business Studies*, vol.31, n°2, pp. 287-301.
- Thurik, R. y Dejardin, M. (2012), “Entrepreneurship and Culture”, in van Gelderen, M. et Enno Masurel, E. (eds), *Entrepreneurship in Context*, Routledge, pp. 175-186.
- Wallerstein, I. (2004), *World-systems analysis: An introduction*, Durham, Duke University Press.
- Weber, M. (1991) [1904], *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon.
- Williams, L. K. et S. J. McGuire, S.J. (2010), “Economic Creativity and Innovation Implementation: The Entrepreneurial Drivers of Growth? Evidence from 63 Countries” *Small Business Economics*, vol.34, n°4, pp. 391-412.
- Xuhui, W. y al. (2018), “Societal, Culture and Entrepreneurial Opportunities Exploitation of New Venture Activities: Mediating Role of Proactiveness”, *International Journal of Regional*, vol.5, n°2, pp. 41-70.
- Zoumba, N.B. (2018), *L'entrepreneuriat par nécessité et par opportunité : essai de compréhension dans le contexte burkinabè*, Université Paris-Est - Institut de recherches en Gestion, Thèse de Doctorat en Science de Management <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02096312/document>