



# Yura: Relaciones internacionales

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio

Revista electrónica ISSN: 1390-938x

Nº 38: Abril - junio 2024

Un plan de inteligencia cultural para reducir el déficit de talento en los estudiantes brasileños:  
un estudio comparativo con Alemania. pp. 17 - 38

Cristiano De Angelis

Ministerio de Economía de Brasil

Brazilia - Brasil

Portaria SEACO/ME no 11.029,

[christianfriendshipistheway@protonmail.com](mailto:christianfriendshipistheway@protonmail.com)

*Un plan de inteligencia cultural para reducir el déficit de talento en los estudiantes  
brasileños: un estudio comparativo con Alemania.*

*Cristiano De Angelis  
christianfriendshipistheway@protonmail.com*

## **Resumen**

Este trabajo plantea la discusión de la importancia de crear conocimiento y experiencia relevante desarrollando la Inteligencia Cultural - IC de los estudiantes brasileños, víctimas de la fuga de talentos, en particular de ingenieros e investigadores, desde el conocimiento basado en un Plan de Integración entre el Mercosur y la Comunidad Europea desde el conocimiento tiene poco valor en Brasil debido a la abundancia de recursos naturales y a la falta de hábito de lectura y aprendizaje de otros idiomas, incluido el español, lengua del resto del continente. La propuesta se basa en el desarrollo de un modelo de IC basado en la GC y la IO (modelo Cultura- Conhecimento – Inteligencia - CKI) para cambiar la "cultura de la dependencia del estudiante" y por lo tanto reducir el déficit de talento en Brasil. El modelo CKI se construye a partir de los resultados de 101 entrevistas realizadas en dos universidades brasileñas y dos alemanas y comprueba empíricamente 3 hipótesis a partir de la metodología de análisis cualitativa de entrevistas. La principal conclusión es que la inteligencia es más importante que el conocimiento para fomentar el desarrollo, mas nao funciona sem esse y, por lo tanto, la barrera de acceso al conocimiento relevante en Brasil y su aplicación puede ser superada por um melhor nivel de educacao e em particular por un modelo de inteligencia cultural baseado em um Plano de Integracao entre Mercosul e Comunidade Europeia para um programa de Intercambio Estudantil similar ao Erasmus Mundo na America do Sul.

## **Palabras clave**

fuga de cerebros, inteligencia cultural, gestión del conocimiento, cultura nacional, inteligencia organizativa.

### **Abstract**

This paper raises the discussion of the importance of creating relevant knowledge and experience by developing the Cultural Intelligence - CI of Brazilian students, victims of the talent drain, particularly of engineers and researchers, from knowledge based on an Integration Plan between Mercosur and the European Community since knowledge has little value in Brazil due to the abundance of natural resources and the lack of habit of reading and learning other languages, including Spanish, the language of the rest of the continent. The proposal is based on the development of a QI model based on QA and IoT (Cultura-Conhecimento - Inteligencia - CKI model) to change the "culture of student dependency" and therefore reduce the talent deficit in Brazil. The CKI model is constructed from the results of 101 interviews conducted in two Brazilian and two German universities and empirically tests 3 hypotheses based on qualitative interview analysis methodology. The main conclusion is that intelligence is more important than knowledge to foster development, but it does not work without it and, therefore, the barrier of access to relevant knowledge in Brazil and its application can be overcome by a better level of education and in particular by a model of cultural intelligence based on an Integration Plan between Mercosul and the European Community for a Student Exchange program similar to Erasmus Mundo in South America.

### **Keywords**

brain drain, cultural intelligence, knowledge management, national culture,  
organizational intelligence.

En línea con la ex canciller de Alemania, Angela Merkel, este trabajo encontró que el multiculturalismo junto con algunas innovaciones de la Industria 4.0 conduce al crecimiento económico. Sin embargo, Brasil, un país aislado en América del Sur con el portugués como única lengua, tiene uno de los mayores déficit de talento en el mundo, abriendo más puertas para el comunismo en la era de los smartphones, las redes sociales, el COVID y las guerras aisladas. La fuga de cerebros en Brasil trae un problema adicional y están motivando a los padres y profesores a cambiar la cultura y tal vez dejar que los estudiantes pícaros (aprovecharse de los demás) sean inteligentes (experiencia relevante) haciendo frente a la complejidad de conocer otras culturas a través de programas de intercambio académico. Según el Instituto Internacional para el Desarrollo de la Gestión (IMD), Brasil se enfrenta a varios retos, entre ellos la mejora de su cooperación internacional, así como la necesidad de cultivar, retener y reclutar talento, y también necesita fomentar la cohesión social y la inclusión social. En el QS World University Rankings se puede observar que la Universidad Católica de Chile ha tomado la posición de la Universidad de Sao Paulo como la mejor universidad de América del Sur en base al nivel de Inteligencia Cultural dado el nivel de publicaciones internacionales, el número de estudiantes internacionales y profesores visitantes de países desarrollados.

Las métricas que se tienen en cuenta en el ranking QS son las siguientes: internacionalización, ratio de profesorado internacional, ratio de estudiantes internacionales, estudiantes de intercambio entrantes y estudiantes de intercambio salientes. Es primordial cambiar las relaciones en Brasil: alumnos-estudiantes, alumnos-padres, alumnos-profesores, y universidades-gobierno. Alemania tiene una fuerte conexión con Brasil, y especialmente con São Paulo, donde los cónsules alemanes han representado al entonces Reino de Prusia en Santos desde 1840. En 1869 se nombró al primer cónsul alemán en São Paulo. "El estado de São Paulo es el mayor polo industrial alemán fuera de Alemania. Alrededor de 1.200 empresas alemanas tienen su sede en Brasil. En 2020, Alemania exportó 9.710 millones de dólares a Brasil. Los principales productos que Alemania exportó a Brasil son Vehículos de motor; piezas y accesorios (8701 a 8705) (\$628M), Medicamentos envasados (\$512M), y Compuestos heterocíclicos nitrogenados (\$462M). Durante los últimos 25 años las exportaciones de Alemania a Brasil han aumentado a una tasa anualizada del 2,64%, pasando de 5.060 millones de dólares en 1995 a 9.710 millones de dólares en 2020 (OEC, 2020) .

La crisis económica, en curso desde 2015, afectó gravemente al mercado laboral de las personas con cualificaciones superiores en Brasil. Las tasas de subocupación de los titulados universitarios aumentaron un 160%, y las tasas de desempleo alcanzaron el 25% para las personas con un máster (frente al 14% de toda la población). Los recortes en la financiación gubernamental han afectado desproporcionadamente a los científicos de Brasil,

ya que las 15 mayores universidades de Brasil en términos de investigación científica y 8 de sus 10 mayores institutos de investigación son públicos y dependen de la financiación estatal. La falta de fondos y el desprecio hacia la ciencia por parte del Gobierno han acelerado la tendencia a la fuga de cerebros entre los jóvenes científicos, un fenómeno que se viene produciendo desde 2015, pero que recientemente ha adquirido una nueva escala.

La migración histórica de Brasil nunca constituyó un gran éxodo de población. Por ejemplo, la tasa de migración brasileña es de sólo un migrante por cada 100.000, muy inferior a los 18 de México o los 22 de Perú. Sin embargo, la dificultad de las industrias brasileñas para acceder al conocimiento académico y la falta de experiencia práctica de los estudiantes brasileños muestra la importancia de un programa de intercambio de estudiantes con otros países con más experiencia, en particular Alemania. La inteligencia cultural influye en la Gestión del Conocimiento y en la Inteligencia Organizacional al fomentar la creación, el intercambio, el aprendizaje, la mejora, la organización y la aplicación del conocimiento en beneficio tanto de las universidades como de las industrias. Como los estudiantes brasileños no son propensos a crear conocimiento sin una fuerte motivación personal, que proviene de la oportunidad de entender el mundo (inteligencia cultural), el objetivo de este estudio es mostrar la importancia del equilibrio entre el conocimiento y la experiencia para facilitar el proceso de creación y aplicación del Conocimiento tanto en las Universidades como en las Industrias. Por lo tanto, este artículo propone el modelo Cultura - Conocimiento - Inteligencia (CKI) para comprender el alto impacto de la Inteligencia Cultural en la Gestión del Conocimiento y la Inteligencia Organizacional, y en consecuencia la importancia del equilibrio del conocimiento y la experiencia. Este impacto depende de los factores de personalidad.

Los brasileños son tradicionales y apegados a su familia, pero también son muy flexibles y abiertos a nuevas experiencias. Por ello, necesitan crear el hábito de la lectura para acceder a las economías basadas en el conocimiento y la inteligencia como la alemana. Los vínculos expresivos con personas de otras nacionalidades (diversidad cultural) y, por tanto, la capacidad de entender el entorno interno y externo (inteligencia cultural) para abrir empresas sostenibles son los puntos débiles de Brasil. Con el fin de probar las siguientes hipótesis - H1. Inteligencia Cultural - IC influye positivamente en la Gestión del Conocimiento - GC, H2. IC influye en Inteligencia Organizacional - IO positivamente y H3. El GC influye positivamente en el IO, este artículo está estructurado de la siguiente manera. Además de esta introducción y las conclusiones, la sección 1 explica la yuxtaposición entre la gestión del conocimiento y la inteligencia organizativa. La sección 2 describe la inteligencia cultural como herramienta para reducir la fuga de cerebros en Brasil. La sección 3 presenta el modelo de Inteligencia Cultural, Gestión del Conocimiento e

Inteligencia Organizacional combinando los diversos elementos teóricos recogidos a lo largo de las secciones anteriores.

## **1. La inteligencia de la gestión de conocimiento y la inteligencia organizativa**

Bali, Wickramasinghe y Léaney (2009) definen la Gestión del Conocimiento - GC como un conjunto de herramientas, técnicas, tácticas y tecnologías diseñadas para aprovechar los activos intangibles de la organización mediante la extracción de datos, información pertinente y conocimiento relevante para facilitar la toma de decisiones. La GC es un conjunto de prácticas orientadas a la interacción entre el conocimiento tácito y explícito para adquirir y crear nuevas competencias (conocimientos + habilidades + actitudes) que permitan a una organización actuar de forma inteligente (transformar la complejidad en simplicidad significativa) en diferentes entornos (De Angelis, 2016). Las prácticas de GC seleccionadas para reducir la fuga de cerebros son: La tutoría, las mejores prácticas y las lecciones aprendidas. Rothberg y Erickson (2004) sostienen que el conocimiento es estático y, en última instancia, sólo tiene valor si la gente lo utiliza. Choo (2002) define la Inteligencia Organizacional - IO como un ciclo continuo de actividades que incluyen la detección del entorno, el desarrollo de percepciones y la creación de significado a través de la interpretación, utilizando la memoria de la experiencia pasada para actuar sobre las interpretaciones desarrolladas. La IO se refiere a un proceso de convertir los datos en conocimiento y el conocimiento en acción para el beneficio de la organización (Cronquist, 2011). De Angelis (2013) considera la IO como la capacidad de una organización para adaptarse, aprender y cambiar en respuesta a las condiciones del entorno mediante el uso de conocimientos pertinentes.

Las prácticas de Inteligencia Organizacional - IO se utilizan para mejorar la interpretación y síntesis del conocimiento generado: análisis de expertos, sistemas inteligentes y técnicas avanzadas, como la hipótesis competitiva y la modelización mediante ecuaciones estructurales. Las herramientas de IO combinan una mezcla de elementos sociotécnicos de (a) evaluaciones subjetivas de la discusión en línea dirigidas por facilitadores y expertos en la materia con (b) retroalimentación en tiempo real de la minería de datos y el análisis semántico de la discusión en línea. Las herramientas de IO contribuyen a profundos cambios estructurales y transformaciones en el clima social, la cultura de colaboración y el papel de la inteligencia colectiva interna (Chauvel et al., 2012). La idea detrás de las herramientas de IO es transformar los modelos de crowdsourcing que aplican la "sabiduría de las multitudes" en la "sabiduría de los expertos" para resolver problemas complejos.

Es solo recientemente que los académicos de estrategia organizacional han comenzado a involucrarse más sustancialmente con la literatura de Inteligencia Organizacional (Munro, 2010; Kornberger, 2013; Mackay y Zundel, 2017; Kornberger y Engberg-Pedersen, 2019). Por ejemplo, Ndiege & Backhouse (2023) destacan el papel de la gestión del conocimiento dentro de los gobiernos locales en los países en desarrollo; Cajková et al. (2023) investigan KM como una herramienta para aumentar la eficiencia en los gobiernos municipales. Por lo tanto, la literatura de inteligencia gubernamental se ha convertido recientemente en un campo amplio y multifacético de investigación aplicada. A pesar del atractivo intuitivo de que los conceptos de GC y IO son complementarios e interdependientes, esta relación ha recibido relativamente poca atención en la literatura. Para Halal y Kull (1998), la IO es una función de cinco subsistemas cognitivos: la estructura organizativa, la cultura organizativa, las relaciones con las partes interesadas, los procesos estratégicos y la GC. Liebowitz (1999) subraya que la gestión activa del conocimiento es fundamental para permitir la mejora del rendimiento organizativo, la resolución de problemas y la toma de decisiones. Basándose en estas perspectivas, se puede concluir que la GC proporciona métodos para identificar, almacenar, compartir y crear conocimiento, mientras que la IO integra, analiza e interpreta este conocimiento para la toma de decisiones y la resolución de problemas.

## **2. Inteligencia cultural como herramienta para reducir la fuga de cerebros**

Schein (1985) define formalmente la cultura como un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo ha aprendido, al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir acerca de estos problemas (Schein, 1985). Bouchard et al. (2005) llevaron a cabo estudios sobre gemelos monocigóticos criados por separado que mostraron que el 70 por ciento de la variación en el coeficiente intelectual estaba asociada con la variación genética. Sin embargo, De Barros (2001) señala que la contribución de Kroeber (1949) para ampliar el concepto de cultura se basa en dos hechos: Debido a que los instintos humanos fueron parcialmente contrarrestados por un largo proceso evolutivo, la cultura, más que la herencia genética, determina comportamiento humano y justifica sus logros. Hoy en día está desfasado pensar una cosa sobre otra o proponer que los genes son más importantes que la cultura o viceversa. Además, la visión del "instinto" (años 40) ya está superada desde hace algún tiempo y ciertamente ya no encaja en esta afirmación determinista y dicotómica en las ciencias biológicas y médicas del siglo XXI. Hoy en día está claro que la cultura influye mucho más en las decisiones que la genética y la personalidad. En tiempos turbulentos (crisis + pandemias + guerras) se hace más claro el impacto de la

cultura en el conocimiento y el conocimiento en la inteligencia. Esto será analizado a lo largo de este trabajo. La inteligencia cultural se refiere a un conjunto general de capacidades con relevancia para situaciones caracterizadas por la diversidad cultural. Por lo tanto, la inteligencia emocional difiere de la inteligencia cultural porque se centra en la capacidad general de percibir y gestionar las emociones sin tener en cuenta el contexto cultural (Ang et al., 2007). Artículos recientes apuntan a los efectos positivos de la inteligencia cultural en las habilidades de los trabajadores expatriados (Morin & Talbot, 2023), los estilos de liderazgo en las organizaciones tecnológicas (Yalçınıyğit & Aktaş, 2023), la salud mental y la satisfacción de los empleados (Min et al., 2023) y muchos otros temas importantes en el mundo del trabajo.

Bucher (2007) concluye que la inteligencia cultural tiene que ver con la conciencia de nuestros valores y los de los demás, y las relaciones entre los valores, comportamientos y antecedentes culturales de las personas, y Rockstuhl et al. (2011) sostiene que la teoría y la investigación sugieren que la inteligencia cultural facilita la vinculación expresiva y muestra el valor de la inteligencia cultural como una competencia crítica de liderazgo en el mundo globalizado de hoy. La cultura desempeña un papel importante en la creación de condiciones para el aprendizaje con entornos internos y externos. El razonamiento que subyace a las dimensiones de la Cultura Nacional se basa en el hecho de que la Cultura Nacional- CN afecta a los comportamientos organizativos y sociales que son persistentes en el tiempo, influyendo en la forma en que las personas actuarán en una situación determinada (Schein, 1985), y también, puede ejercer influencia dentro de la organización (servicio público) en las áreas de compromiso con los objetivos, valores y normas de la organización (Deal y Kennedy, 1982).

Los resultados confirman la información presentada en la tabla 1 y concluyen que los alemanes tienen una mayor orientación al futuro en comparación con los brasileños.

<b>Dimensiones de la cultura nacional</b>	<b>Alemania</b>	<b>Brasil</b>
Orientación al futuro	alto	bajo
Evitar la incertidumbre	alto	bajo
Orientación al rendimiento	alto	bajo
Colectivismo dentro del grupo	bajo	alto
Liderazgo auto protector	bajo	alto

Cuadro I. Dimensiones de la cultura nacional en Brasil y Alemania (House et al., 2004)



Aunque las dimensiones de la cultura nacional de Alemania y Brasil distan 20 años entre sí, no existen otros estudios más recientes sobre la cultura nacional, y ningún acontecimiento fuerte, ni siquiera la pandemia, ha conseguido alterar la cultura de ninguno de estos países. Kroger (1952) afirma que para cambiar una cultura es necesario que se produzcan acontecimientos muy fuertes que puedan motivar a las personas a revisar creencias, valores, supuestos y tradiciones. Por el contrario, las crisis económicas y los efectos de la pandemia han provocado que muchos líderes con talento, que podrían dar ejemplo de cambio cultural, abandonen el país a merced de personas que no quieren evolucionar. Mientras que las narrativas específicas pueden reafirmar las creencias, la sustitución de las creencias existentes requiere articular y demostrar los comportamientos y las creencias de apoyo necesarios para obtener los resultados deseados. El establecimiento de nuevas creencias requiere un modelo de conducta: demostrar haciendo cosas coherentes con las nuevas creencias y recompensar a quienes se comportan de forma que apoyen los resultados y creencias deseados.

Según Kambil (2020) el primer paso es comunicar lo que se valora, no sólo a nivel de resultados, sino también a nivel de creencias. Es probable que esto implique la creación y ejecución de una estrategia de comunicación coherente en torno al cambio de cultura que está tratando de lograr. A continuación, como líder, tiene que comportarse y actuar de forma coherente con la cultura que desea. La cultura del corto plazo, identificada en 1991 por Hofstede como la principal característica de los países latinos, es la principal razón de las dificultades para integrar los tres pilares de la inteligencia (estrategia, predicción y acción en el gobierno brasileño. La cultura de "apagar fuegos" es el resultado de la dificultad de crear conocimiento relevante para predecir los acontecimientos y desarrollar una estrategia de acción gubernamental. Por otro lado, la sociedad alemana, en la investigación de Brodbeck y Frese (2002), recibió una baja puntuación de orientación humana. Esto lleva a una manera formal de comportarse en público o en el lugar de trabajo.

Sin embargo, los alemanes tienen el nivel más alto de inteligencia cultural, dado que suelen viajar por todo el mundo, incluso antes de empezar la universidad, intercambiando conocimientos y aprendiendo de diferentes culturas mediante la comparación. La inteligencia cultural, a diferencia de otros tipos de inteligencia, presupone altos niveles de independencia y madurez para incorporarse a otras culturas y aprender de ellas. A nivel nacional, esta investigación puede facilitar la comprensión del impacto de la cultura en la sociedad (nivel micro: familias y empresas), la economía y el gobierno (nivel macro). Incluso algunos economistas, centrados en resolver los problemas económicos mediante políticas macroeconómicas expansionarias, tienen dificultades para comprender el impacto de la cultura nacional en las organizaciones y los gobiernos.

Por qué, por ejemplo, la Europa Latina, el famoso club de los PIIGS (Portugal, Italia, Irlanda, Grecia y España), tiene economías basadas en el turismo con el mayor nivel de fuga de cerebros. La influencia de la cultura nacional en los comportamientos es primordial para entender los fallos en las decisiones, principalmente por la dificultad de las personas para aprender por comparación y colaboración de una visión y acción global, colaborativa e integradora. Hofstede (1991) y House et al. (2004) descubrieron que - América Latina tiene una puntuación alta en colectivismo dentro del grupo y baja en orientación al futuro y evitación de la incertidumbre. - La Europa germánica obtuvo una puntuación alta en la evitación de la incertidumbre y en la orientación hacia el futuro, y una puntuación baja en el colectivismo dentro del grupo (Tabla I).

Sin embargo, los alemanes tienen el nivel más alto de inteligencia cultural, dado que suelen viajar por todo el mundo, incluso antes de empezar la universidad, intercambiando conocimientos y aprendiendo de diferentes culturas mediante la comparación. La inteligencia cultural, a diferencia de otros tipos de inteligencia, presupone altos niveles de independencia y madurez para incorporarse a otras culturas y aprender de ellas. Sin embargo, a pesar de que los alemanes tienen una mente emprendedora, están incluidos en la "crisis europea de la innovación", dada la dificultad cultural alemana para asumir riesgos y el bajo nivel de colectivismo dentro del grupo, que provoca problemas para compartir, crear y aplicar conocimientos. Se trata de un compromiso muy difícil para los alemanes: Cuanto más globalizado, complejo e incierto es el mundo, más necesario es asumir riesgos y compartir conocimientos.

Los extremos, como es el caso de las culturas opuestas de Brasil y Alemania, nunca son buenas soluciones. Una solución al estancamiento para encontrar y desarrollar una cultura media entre las culturas opuestas de Alemania y Brasil demostraría que la orientación a medio plazo es mejor que la orientación a corto o largo plazo para conseguir los mejores resultados. La alta aversión de la incertidumbre, la baja orientación humana y el individualismo extremo, que son las características de la cultura alemana, no son una buena base para una sociedad sana y feliz. Por el contrario, la preferencia por el estilo de comunicación verbal, la baja inversión en conocimiento y la cultura de la dependencia, de los jóvenes respecto a sus padres, generan dificultades para integrar los fundamentos de la inteligencia (estrategia, predicción y acción) para resolver los problemas de los brasileños.

En resumen, todas las culturas tienen ventajas y desventajas, y por lo tanto, la búsqueda de resultados más eficaces y sostenibles, las personas y los gobiernos deben buscar un proceso de aprendizaje por comparación y colaboración con otras culturas para desarrollar e integrar la inteligencia diferente. De hecho, las diferencias culturales entre Alemania y Brasil no son mayores que la actitud de los brasileños y el conocimiento

aplicado de los alemanes. La combinación de conocimientos con la actitud y las habilidades se llama competencia, y la inteligencia es la competencia en acción para resolver problemas.

La inteligencia cultural se refiere a un conjunto general de capacidades con relevancia en situaciones caracterizadas por la diversidad cultural. Por tanto, la inteligencia emocional difiere de la inteligencia cultural porque se centra en la capacidad general de percibir y gestionar las emociones sin tener en cuenta el contexto cultural (Ang et al., 2007). La inteligencia cultural está relacionada con la formación de vínculos expresivos con personas de otras nacionalidades, la competencia de liderazgo y la capacidad de comprender el entorno interno y externo, teniendo así la capacidad de juzgar mejor lo que ha ocurrido, lo que está ocurriendo y lo que puede ocurrir. Los profesores brasileños con la estrategia de proteger a sus alumnos de la complejidad del desarrollo de la inteligencia cultural (aprender por comparación con otras culturas), ha disminuido su capacidad de abrir empresas sostenibles en Brasil. Esto se debe a que no existe el más mínimo incentivo para que los estudiantes aprendan otro idioma y tengan experiencia en otro país. Más de 5 millones de brasileños estudian español en Brasil, según el "Anuario 2009 del Instituto Cervantes. La cantidad es cinco veces superior a la del último estudio, realizado en 2006, cuando había un millón de personas aprendiendo el idioma en el país. Sin embargo, la población de Brasil en 2020 se estima en 212.559.417 habitantes, y es el único país de Sudamérica cuya lengua es el portugués; todos los demás son hispanohablantes. El Observatorio de la Enseñanza del Inglés en Brasil forma parte del programa Skills for Prosperity (Capacidades para la Prosperidad) lanzado en Brasil el diciembre de 2020, cuyo objetivo es mejorar la enseñanza del inglés en los países en desarrollo. Además de Brasil, el programa incluye a México, Egipto, Nigeria, Kenia, Sudáfrica, Filipinas, Malasia e Indonesia.

La inteligencia cultural tiene un fuerte impacto en los procesos de creación y aplicación del conocimiento. Esto ocurre porque al estar conectado con otras culturas, también lo está con otras formas de pensar y actuar, lo que aumenta la capacidad de crear conocimiento relevante y aplicarlo de forma colectiva, dada la mayor integración en la nueva comunidad cuando se superan las primeras barreras culturales. El aprendizaje con otros supuestos, creencias y valores aporta madurez para transformar la complejidad en simplicidad, como en el caso de los alemanes que conocen varios idiomas y culturas antes de empezar la universidad y por ello desarrollan una alta capacidad para emprender negocios y es hoy uno de los países que más personas recibe debido al fenómeno conocido como "fuga de cerebros" por la falta de oportunidades en el país de origen y la diáspora por conflictos de diversa índole, guerras también.

La reticencia de los brasileños a explorar culturas extranjeras, una forma de riesgo y adaptación transcultural, no es porque no quieran, es porque no se sienten con fuerzas para hacerlo en base a los déficit de conocimiento, ya que Brasil tiene menos bibliotecas que Buenos Aires, la capital de Argentina. La mayoría de los libros en Brasil son de autoayuda y no consideran importantes otros idiomas, incluso el español. Datos de 2018 del Instituto Cervantes muestran que 460.000 personas en Brasil tienen un dominio nativo del español y otros 6,12 millones aprenden el idioma (una cifra inferior solo a la de Estados Unidos). ¡Eso es casi el tamaño de la población de la ciudad de Río de Janeiro! En otras palabras, hay interés y demanda entre los brasileños por aprender la lengua española, aunque sea muy pequeña. Por otro lado, el español todavía no parece tener el protagonismo que merece en muchas escuelas o en la vida cotidiana. Y podemos incluir aquí entre las justificaciones la desconexión de muchos brasileños con la lectura y el pensamiento de que Brasil es el mejor país para vivir debido a la abundancia de recursos naturales, en particular playas y cascadas.

Sin embargo, para Kulikowski (2000, en línea), aunque el español haya marcado presencia en el currículo de la enseñanza secundaria de las escuelas brasileñas hasta 1961, ocurrieron reformas que provocaron la reducción cada vez más grande de la oferta plurilingüe existente, hasta que la lengua inglesa ganó espacio y la enseñanza de lenguas modernas se redujo a la enseñanza de una sola lengua, el inglés, que, después de la Segunda Guerra y el avance de los Estados Unidos como potencia mundial, se consagró en todo el mundo. Cunha y Brettas (2021) señalan que por lo tanto, afirmamos que la probable existencia de ideologías o creencias, posiblemente impuestas por la sociedad, de cada profesor pueda estar creando obstáculos para la correspondencia entre las concepciones de enseñanza utilizadas en la enseñanza de LE, en la práctica, y aquella presente en los Parámetros Curriculares Nacionales para la Enseñanza Secundaria (PCNEM, 2000). Lamentablemente, la Ley 11.161/2005, que determinaba la obligatoriedad de la lengua española en los planes de estudio de la enseñanza media completa para 2010, fue derogada por la Medida Provisional 746, de 2016, y posteriormente por la Ley 13.415, de 2017. De acuerdo con el artículo 35-A, § 4 de la ley derogada, los planes de estudio de la escuela secundaria pueden ofrecer otras lenguas extranjeras, de forma opcional, preferentemente el español, de acuerdo con la disponibilidad de la oferta, los lugares y los tiempos definidos por los sistemas educativos. A pesar de que Brasil es el único país de América del Sur que sólo habla portugués, la ponente del proyecto de ley 3.321/12, la profesora universitaria y diputada Dorinha Rezende (DEM), consiguió convencer a los demás diputados para que rechazaran el proyecto de ley que haría obligatoria la enseñanza del español en las escuelas, utilizando el argumento de que "todavía tenemos mucho que avanzar en términos de profesores cualificados, equipos, laboratorios y tecnologías

educativas" (Rezende, 2012). Esta actitud de la diputada-profesora universitaria demuestra hasta qué punto el gobierno se empeña en mantener al pueblo ignorante, sin acceso al conocimiento de la lengua predominante en su propio continente. Como es sabido que los equipos, laboratorios y tecnologías educativas no son impedimentos para la enseñanza del idioma español, el gobierno podría utilizar a los venezolanos con formación en la enseñanza del español para anular la derogación de la Ley 13.415 y hacer obligatoria la enseñanza del idioma.

Según la edición de 2010 de la Enciclopedia Nacional de Suecia, el español es la segunda lengua más hablada del mundo (5,85% de la población mundial), sólo superada por el mandarín (14,1%), mientras que el portugués es hablado por el 3,1% de la población mundial. Además, en Estados Unidos hay unos 37 millones de hispanohablantes, según la Oficina del Censo de Estados Unidos, sólo 2 millones menos que en toda Argentina, con unos 39 millones de hablantes, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos del país. Chaves y Castro (2016) sostienen que Brasil venía llevando a cabo políticas de internacionalización, a través de la movilidad estudiantil, con acciones aún tímidas en comparación con los países desarrollados. Los autores consideran que Brasil necesitaba consolidar una política de Estado para mejorar su sistema de educación superior, con el fin de equipararlo al nivel de calidad de otros países emergentes, para que nuestra nación pueda insertarse con más autoridad en el escenario globalizado en términos económicos y educativos.

Según Carvalho (2017), el gobierno brasileño, ante los diversos cambios que se estaban produciendo en el escenario mundial en el ámbito económico y tecnológico, encontró una carencia de profesionales capacitados para estimular el desarrollo destinado al futuro de nuestra nación. De esta manera, decidió dirigir los esfuerzos para ofrecer a nuestros jóvenes la experiencia de aprendizaje de otras culturas y países más avanzados en la producción de conocimiento, mejorando el rendimiento futuro de la producción tecnológica nacional. Carvalho (2017) y Chaves y Castro (2016) están totalmente de acuerdo en que Brasil necesitaba tener una política dirigida a estimular la formación de buena calidad en la educación superior, para que el país pueda hacer frente a los desafíos impuestos por el mundo globalizado en el ámbito económico y tecnológico. Compartiendo el mismo punto de vista, los autores creen que nuestros estudiantes necesitan una preparación más completa, para que en el futuro puedan promover la producción tecnológica nacional.

Según Chaves y Castro (2016), Brasil tiene una escasez crónica de profesionales calificados y el Programa Ciencia sin Fronteras llegó en el momento adecuado. El gobierno federal creó el Programa Ciencia sin Fronteras debido a la necesidad de Brasil de preparar sus recursos humanos de manera calificada, con el objetivo de atender las demandas de

crecimiento y desarrollo. Para ello, priorizó el envío de estudiantes de pregrado para estudiar en instituciones de educación superior de todo el mundo (Carvalho, 2017). Desgraciadamente, los programas Ciencia sin fronteras e Inglés sin fronteras fueron la última oportunidad que dio el ámbito militar en Brasil a los gobiernos democráticos y utilizaron a la parte de la derecha (PMDB, un falso partido democrático en Brasil) para provocar el impeachment del gobierno en 2015- 2016 y dos años después acceder de nuevo al poder, esta vez mediante elecciones, e interrumpir estos dos programas. En los próximos acontecimientos, después de las nuevas elecciones, Brasil puede crear una asociación con el Servicio Alemán de Intercambio Académico - DAAD (estancias de media duración, programas de maestría y doctorado) o incluso hablar con otros países de América del Sur para crear un programa similar a ERASMUS (estancias de corta duración, parte del programa de licenciatura).

Endes (2015) sostiene que el Programa Erasmus es un programa de intercambio de estudiantes que se lleva a cabo en el marco de los acuerdos entre instituciones de educación superior de los países de la Unión Europea y de los países candidatos a la adhesión para dotar a los estudiantes salientes de nuevas habilidades y experiencias diferentes. Al animar a las instituciones de educación superior a cooperar entre sí, el Programa de Intercambio Erasmus tiene como objetivo permitir a los estudiantes estudiar en el extranjero y reconocer los países y las culturas europeas, contribuyendo al fortalecimiento de la comunicación y la cooperación entre los países, el desarrollo y la popularización de las normas europeas en la educación, la mejora de la calidad de la educación superior. Este Programa también tiene como objetivo formar a personas preparadas que cumplan las expectativas del mundo empresarial y de las universidades que ofrecen servicios de educación superior cualificados (Duman ,2001; Agencia Nacional, 2005 ).

Además de la inteligencia cultural, también es importante, a partir del momento que estamos viviendo (pandemias y guerras), desarrollar la inteligencia espiritual. La inteligencia espiritual (IE) es la capacidad de comportarse con sabiduría y compasión mientras se mantiene la paz interior y exterior, independientemente de la situación (Wigglesworth, 2012). Zohar y Marshall (2000) afirman que la IS es la inteligencia con la que abordamos y resolver problemas de significado y valor, la inteligencia con la que podemos situar nuestras acciones y vidas en un contexto más amplio, rico y significativo. Vaughan (2003) cree que la IS es una capacidad de comprensión profunda de preguntas existenciales como "¿Quién soy? existenciales como "¿Quién soy?", "¿Por qué estoy aquí?" y "¿Qué importa realmente?" y para reconocer las relaciones entre percepción, creencia y comportamiento (Vaughan, 2003).

### 3. Un modelo de inteligencia cultural, gestión de conocimiento e inteligencia organizativa

Esta investigación pone a prueba empíricamente tres hipótesis (Cuadro II):

Hipótesis	Fuentes	Results
H1. La IC influye positivamente en la GC	Alavi y Leidner (2001), Deal y Kennedy (2002) y Tweed y Ledman (2002) sugirieron que, al influir en el modo en que los individuos perciben, organizan y procesan la información, en el modo en que se comunican con los demás y en el modo en que comprenden, organizan y generan conocimientos y resuelven problemas, la cultura está inextricablemente limitada a los enfoques y referencias de aprendizaje.	APOYADO
H2. La IC influye en la IO positivamente	Akgun et al. (2007) sostienen que la IO es una actividad cotidiana que se distribuye cognitivamente y se demuestra mediante el comportamiento de las personas, su cultura y sus rutinas organizativas.	APOYADO
H3. La GC influye positivamente en la IO	La gestión activa del conocimiento es fundamental para permitir la mejora del rendimiento organizativo, la resolución de problemas y la toma de decisiones (Liebowitz, 1999)	APOYADO

Table II- Hypotheses in CKI model (elaboración propia)

Recogida de datos Tras una amplia revisión de la investigación teórica y empírica y de los métodos de encuesta, esta investigación adoptó una encuesta web para obtener información de los encuestados objetivo y alcanzar los objetivos de este proyecto de investigación. El uso de informantes clave de las organizaciones para la recogida de datos ha sido un método popular en muchos contextos de investigación (Huber y Power, 1985).

La metodología escogida es a revisao de literatura e a análisis cualitativa de entrevistas. Snyder (2019) destaca que la revisión bibliográfica como método de investigación es más pertinente que nunca. Las revisiones bibliográficas tradicionales suelen carecer de exhaustividad y rigor y se realizan ad hoc, en lugar de seguir una metodología específica. En este artículo se argumentará que el potencial para realizar contribuciones teóricas y prácticas utilizando la revisión bibliográfica como método avanzará si se aclara qué es una revisión bibliográfica, cómo puede utilizarse y qué criterios deben emplearse para evaluar su calidad. Por supuesto, ya existen algunas directrices para la realización de revisiones bibliográficas que sugieren diferentes tipos de revisiones, como las narrativas o las integradoras (por ejemplo, Baumeister & Leary, 1997; Wong, Greenhalgh, Westhorp, Buckingham, & Pawson, 2013), revisiones sistemáticas y metaanálisis (por ejemplo, Davis, Mengersen, Bennett, & Mazerolle, 2014; Liberati et al., 2009; Moher, Liberati, Tetzlaff, & Altman, 2009) o revisiones integradoras (por ejemplo, Torraco, 2005). También ha habido algunos intentos de desarrollar directrices específicamente para la investigación empresarial o de gestión (por ejemplo, Palmatier, Houston y Hulland, 2018; Tranfield et al., 2003).

Este trabajo realiza una revisión integradora de la literatura sobre gestión del conocimiento, inteligencia organizativa e inteligencia cultural. La integración no sólo se produce en la propia revisión bibliográfica, en la que se demuestra la intersección entre estos conceptos a través de distintas fuentes, sino también a través del modelo de investigación en el que están presentes todos los constructos. Para dar mayor credibilidad al análisis de la revisión bibliográfica y al modelo propuesto, también se realizaron entrevistas. Cuando se realiza investigación social basada en entrevistas, al margen de otros objetivos de investigación, se plantea la cuestión sobre cómo ocurrieron las cosas “en realidad”. Se buscan datos que no dependan de las subjetividades del investigador y del entrevistado, y en ocasiones se llega a asumir la existencia de verdades universales sobre la forma de actuación humana, se vuelve al modelo positivista (Ballester et al., 2017) . Esta investigación se basa en un estudio realizado en cuatro universidades de Brasil (2) y Alemania(2), realizando entrevistas semiestructuradas, 30 preguntas en 3 dimensiones (Inteligencia Emocional, Inteligencia Cultural e Inteligencia Espiritual), con estudiantes y profesores. En total se realizaron 35 entrevistas.

Según Miller y Glassner (2004) las entrevistas se diseñan y ejecutan para comprender y dar voz a las experiencias, comportamientos y actitudes de los participantes de una manera no amenazante, confidencial y no evaluativa .



El modelo de cultura - conocimiento - inteligencia (CKI) se presenta en la figura 2.

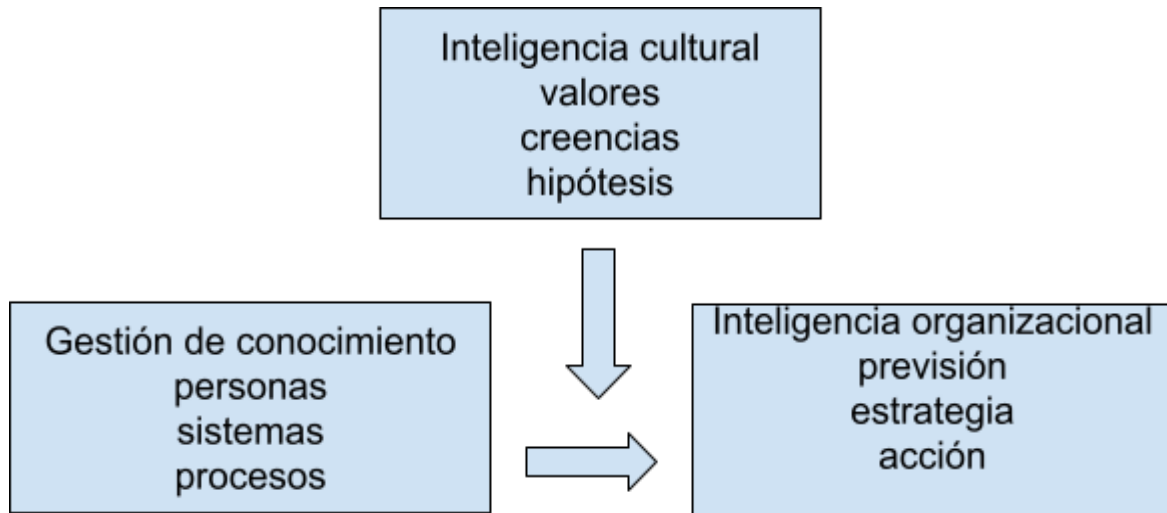


Figura 2. El modelo CKI (elaboración propia)

El modelo CKI muestra que la Inteligencia Cultural influye en la GC y en la Inteligencia Organizacional (IO). Además, la GC influye en la IO.

En línea con la literatura anterior, los resultados de este estudio sugieren que el desarrollo de una cultura organizacional apoya la aplicación de prácticas de GC (Davenport y Prusak, 2000; Nonaka y Takeuchi, 1995; Gold et al., 2001; Janz y Prasarnphanic, 2003; Lee y Choi, 2003; Donate y Guadamillas, 2011). Caloghirou et al. (2004) apoyan esta conclusión al afirmar que la disponibilidad de conocimientos aumentará la capacidad de las personas para buscar, reconocer y presentar un problema, así como para asimilar y utilizar nuevos conocimientos para la resolución de problemas. Sin embargo, es muy difícil cambiar la cultura organizativa, por lo que es aconsejable cambiar primero el clima organizativo. Espinoza-Santeli y Jiménez Vera (2028) concluyen que ; la gestión del clima organizacional (CO) es un compromiso y una corresponsabilidad para mejorar la calidad de vida de las personas que pertenecen a una organización. Todos los participantes fueron debidamente orientados sobre los temas de Inteligencia Cultural, Gestión del Conocimiento e Inteligencia Organizacional.

En la entrevista sobre la Inteligencia Cultural, la gran mayoría de los estudiantes brasileños respondió que comparte sentimientos y problemas con sus amigos en conversaciones cara a cara o por redes sociales (principalmente después de covid-19), indicando el impacto de la cultura en el conocimiento implícito. Toman el camino más fácil para disfrutar de la vida en el presente y ayudar a otros a hacer lo mismo, tienen paciencia para escuchar y motivación para estudiar y trabajar en el extranjero, pero conocen la

limitación de la falta de conocimiento relevante. Por otro lado, los estudiantes alemanes están muy motivados por sus familias, profesores y gobierno para viajar incluso antes de empezar la Universidad y por ello desarrollan una alta capacidad para abrir empresas durante y después de los cursos. La mayoría de los brasileños, estudiantes y profesores, eligieron la opción "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" en la encuesta sobre Gestión del conocimiento e Inteligencia cultural, porque no entienden la importancia del proceso de aprendizaje con otras culturas para desarrollar la capacidad de aplicar el conocimiento. En otras palabras, no pueden comprender adecuadamente la importancia de explorar culturas extranjeras, una forma de asumir riesgos y de adaptación transcultural, para cambiar de cultura alcanzando la madurez, la mente emprendedora. Afirmando así la Hipótesis 1. Aunque los brasileños son colectivistas familiares (Hofstede, 2001; House 2004) creando una cultura de compartir con su familia y contactos, los alemanes se orientan principalmente por las normas nacionales (Triandis, 1995) dado que los brasileños tienen mucha menos experiencia en comparación con los alemanes para desarrollar su propia personalidad e independencia individual. Los participantes en las entrevistas demostraron que los brasileños tienen más habilidades emocionales para compartir, mientras que los participantes alemanes destacaron sus experiencias de otras culturas como fundamentales para sus decisiones. De este modo se afirma la hipótesis 2.

Por último, la exploración de la GC y la IO en las entrevistas realizadas en las universidades brasileñas lleva a la conclusión de que no están motivados para cambiar la cultura universitaria, por lo que las normas les guían y permanecen fijas. Los niveles de conocimiento del idioma inglés en Alemania son mucho más altos en comparación con los estudiantes de las universidades brasileñas, lo que les ayuda a entender el mundo. En cambio, hay pocas universidades internacionales en Brasil que acojan a estudiantes extranjeros. Esto indica que la Gestión del Conocimiento apoya positivamente la estrategia y la acción del gobierno, apoyando así la Hipótesis 3.

Otro punto importante es que los alemanes quieren dejar muy claras las normas y reglamentos cuando se produce cualquier discusión, mientras que los brasileños prefieren dejar que el trabajo fluya sin interrupciones. Estos resultados son más fáciles de entender cuando se comparan con la entrevista sobre la Inteligencia Cultural y la Gestión del conocimiento. Los brasileños, en general, prefieren quedarse en la zona de confort para evitar el estrés de adaptarse a una cultura que es nueva para ellos, especialmente en las economías basadas en el conocimiento y la inteligencia. Los brasileños no confían en poder acostumbrarse a las condiciones de compra de una cultura diferente, ya que su cultura está aislada del resto del mundo. Les gusta recibir otras nacionalidades, pero no quieren salir del país para aprender realmente con ellas, aunque varios brasileños emigran a otros países pero la gran mayoría para "vender sus manos" no "su inteligencia".

En la entrevista sobre la Gestión del Conocimiento con profesores de ambos países quedó claro que en Alemania, al contrario que en Brasil, hay un uso constante de equipos multidisciplinares que atraviesan la estructura formal tradicional y jerárquica. De hecho, en Alemania, las redes formales de colaboración son estratégicas y van más allá de la propia Universidad, implicando a otras Universidades, socios, clientes, proveedores. El reto para Brasil es desarrollar la capacidad de crear conocimiento relevante, dado que otros países están tomando los cortos conocimientos de los empleados brasileños para despedirlos después. Los planes de estudio para la formación de profesores deberían incorporar y promover factores como la apertura a la interacción intercultural y el aprendizaje intercultural, la disposición a reconocer y utilizar el multiculturalismo y la diversidad cultural como recurso de aprendizaje (Petrović, 2011) y también crear programas de intercambio de profesores internacionales (Petrović y Zlatković, 2009) y de estudiantes, como el PROGRAMA ERASMUS en Europa. Una solución para reducir la elevada fuga de cerebros y las crisis económicas en Brasil debería ser la injerencia del gobierno y de los dirigentes universitarios cambiando el proceso de selección y desarrollo de los profesores (Inteligencia Organizacional). En Brasil, el gobierno debería invertir en las antiguas y abrir nuevas universidades públicas, así como promover campañas para incentivar a la gente a estudiar. Este estudio trata de motivar a los padres y profesores, y también al gobierno, de Brasil a reconocer la importancia de las diferencias culturales para alcanzar la madurez. Las diferencias culturales deben ser reconocidas y abordadas en la formación en creatividad, donde los participantes de diferentes culturas tienen la misma oportunidad de compartir sus perspectivas y experiencias sobre la creatividad y la innovación (Tang y Werner, 2017).

Un estudiante con un alto nivel de experiencia y resiliencia está más dispuesto a aplicar lo que ha aprendido en otra cultura (experiencia) y a volver a su país de origen con habilidades culturales e inteligencia (conocimiento en acción) para marcar la diferencia. Cuando los estudiantes vivan en el extranjero, podrán participar en actividades de tutoría y en las mejores prácticas y lecciones aprendidas para ayudar a Brasil a reducir la fuga de cerebros y mejorar el sector agrícola. En conclusión, la Inteligencia Cultural influye positivamente en la intención de aportar conocimientos y experiencia en un programa de GC. Este programa de GC se basa en tres prácticas: lecciones aprendidas, mejores prácticas y tutoría.

## Conclusiones

Este documento ha demostrado que la inteligencia, la aplicación del conocimiento, es más importante que el propio conocimiento a la hora de promover el desarrollo y, por lo tanto, la barrera para acceder al conocimiento relevante en Brasil y su aplicación puede superarse mediante un plan de inteligencia cultural que apoye el desarrollo del conocimiento cultural. Estudios anteriores han indicado que la colaboración entre la universidad y la industria es un enfoque eficaz para la formación empresarial, ya que puede materializar los beneficios de la combinación de la teoría universitaria con la experiencia práctica. Sin embargo, existen barreras para que las industrias adquieran conocimientos académicos y para que los estudiantes adquieran experiencia práctica. Los objetivos de este estudio fueron: i) proponer un modelo que pueda captar la relación entre cultura, conocimiento e inteligencia y ii) aportar pruebas cualitativas de su eficacia para reducir la fuga de cerebros y mejorar el mercado laboral en Brasil. Así, el modelo de Cultura basada en el Conocimiento y la Inteligencia (CKI) proporciona un marco para que las universidades y las industrias desarrollen su plan de intercambio de conocimiento y experiencia junto con la motivación y el arrastre entre los estudiantes.

El estudio concluye que la inversión en programas de intercambio académico (inteligencia cultural) y las prácticas de Gestión del Conocimiento (tutoría, mejores prácticas y lecciones aprendidas) pueden superar la estrategia del gobierno brasileño de destruir la democracia brasileña manteniendo la cultura del aprovechamiento sin acceso al conocimiento y la experiencia relevantes. Los autores recomiendan que se realicen más investigaciones a mayor escala para comprender mejor las interacciones entre las variables del Modelo CKI, especialmente la relación entre la cultura y el conocimiento para potenciar la inteligencia.

## Referencias

Akgun, Ali & Byrne, John & Keskin, Halit. 2007. "Organizational Intelligence: A Structuration View. *Journal of Organizational Change Management*". 20. 272-289.  
10.1108/09534810710740137.

Alavi, M. and Leidner, D.E. 2001. "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues". *MIS Quarterly*, 25, 107-136.  
<http://dx.doi.org/10.2307/3250961>

Ang, S., Dyne, L. V., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C. 2007. "Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making". *Cultural Adaptation, and Task Performance. Management and Organization Review*, 3(3), 335– 371.

Bali, R. K.; Wixkramasinghe, N.; Lehanney, B. 2009. "Knowledge management primer". New York: Routledge. Ballester, L. Orte, C. Oliver, J. L. 2017. "Análisis cualitativo de entrevistas". Desafíos de la investigación cualitativa - Nómadas 18. España. Disponible en <http://nomadas.ucentral.edu.co/index.php/inicio/31-desafios-de-la-investigacion-cualitativa-nomadas-18/457-analisis-cualitativo-de-entrevistas>

Brodbeck, F.C. and Frese, M. 2002. "Societal Culture and leadership in Germany: at the interface between east and west", available at: [www.hs-fulda.de/fileadmin/Fachbereich\\_SW/Downloads/Profs/Wolf/Studies/germany/germany.pdf](http://www.hs-fulda.de/fileadmin/Fachbereich_SW/Downloads/Profs/Wolf/Studies/germany/germany.pdf)

Bucher, R.D. 2007. "Building Cultural Intelligence (CQ): Nine Mega Skills", Pearson. Caloghirou, Y., Kastelli, I. and Tsakanikas, A. 2004. "Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance", *Technovation*, Vol. 24 No. 1, pp. 29-39.

Carvalho. Internacionalização da Educação Superior: Um estudo sobre o Programa Ciência sem Fronteiras no IFPB. 2017. Dissertação de Mestrado. UFPB. Disponible en <http://www.ce.ufpb.br/mppgav/contents/documentos/dissertacoes/turma-1/m-sc-patricia-nogueira-de-carvalho-pinto-pdf-completo.pdf>

Chaves, V. L. Castro, A. M. 2016. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais* "Internacionalização da Ciência Brasileira: subsídios para avaliação do programa Ciência sem Fronteiras". *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais*. Disponible en <https://doaj.org/article/0b78af025f1b4c04a3c906d9bd9f22e0>

Childre, D. and Martin, H. 1999. "The heartmath solution". San Francisco, CA: HaperCollins. Chauvel, D.; Tressols, F.; Despres, C. 2012. "The open innovation of management & organization. Management in the knowledge economy new managerial models for success". [S.I.]: Pearson.

Chen, Angela Lin, Yi-chun, Song, Yi-jane, PY. 2012. "Does your intelligence help to survive in a R. G.

Tweed and D. R. Lehman, "Learning Considered within a Cultural Context: Confucian and Socratic Approaches," *American Psychologist*, Vol. 57, No. 2, 2002, pp. 89-99. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.57.2.89> foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment". *International Journal of Intercultural Relations*.

Choo, C. W. 2002. "Information management for the intelligent organisation: the art of scanning the environment". 3rd ed. Medford: Information Today.

Cronquist, B. 2011. "Enabling Knowledge-workers Commitment to Organisational Intelligence Activities". Sweden: Kristianstad University. Disponible en: <http://goo.gl/UCY9dt>.

Deal, T.E. and Kennedy, A.A. 1982. "Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life". Addison Wesley Publishing Company, Reading, 126.

De Angelis, C.T. 2013. "A model of knowledge management and organisational intelligence for public sector administrations", *International Journal of Public Administration*, Vol. 36. No. 11.

De Angelis, C. T. .2016. "The impact of national culture and knowledge management on governmental intelligence. *Journal of Modelling in Management*", v. 11, p. 211. Available at <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JM2-08-2014-0069>

Donate, M.J. Guadamillas, F. .2011. "Organizational Factors to Support Knowledge Management and Innovation". *Journal of Knowledge Management*, 15, 890-914. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271111179271>

Espinoza-Santeli, Genoveva y Jiménez, Angélica. 2018. "Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional". *Universidad y Empresa*. 21. 261. [10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6778](https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6778).

Farjoun M. 2002. "Towards an organic perspective on strategy". *Strategic Management Journal*, 23: 561– 594.

Foss, N.J. y Pedersen, T. 2002. "Transferring knowledge in MNEs: the role of sources of subsidiary knowledge and organization context". *Journal of International Management*. 8(1): 49-67.

Gerhart, B., y Fang, M. 2005. "National culture and human resource management: assumptions and evidence. *The International Journal of Human Resource Management*", 16(6), 971-986.

Halal E. W. y Kull M. D. 1998. "Measuring Organisational Intelligence". *On the Horizon*, 5(5). Retrieved from <http://www.auburn.edu/administration/horizon/measuring.html>

Hofstede, G. 2001. "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organisations Across Nations", 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. and Gupta, V. 2004. "Culture, Leadership, and Organisations: The GLOBE Study of 62 Societies", Sage, Palo Alto, CA.  
Huber, G.P. and Power, D.J. 1985, "Retrospective reports of strategic level managers: guidelines for increasing their accuracy", *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 171-180.

Ireland R. D., Hitt M. A. y Vaidyanath D. 2002. "Strategic alliances as a pathway to competitive success. *Journal of Management*". 28: 413– 446.

Janz, B. & Prasarnphanich, P. 2003. "Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture". *Decision Sciences*. 34. 351 - 384. [10.1111/1540-5915.02328](https://doi.org/10.1111/1540-5915.02328).

Liebowitz, J. 1999. "Knowledge management handbook". 2nd ed. Boca Raton: CRC Press.

- Meyer, A. D., Aten, K., Krause, A. J., Metzger, M. L., y Holloway, S. S. 2011. "Creating a University Technology Commercialisation Programme: Confronting Conflicts between Learning, Discovery and Commercialisation Goals". *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(2): 179– 198.
- Lee, H. and Choi, B. .2003. "Knowledge Management Enablers, Processes and Organisational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*", 20, 179-228.
- Miller, J y Glassner, B .2004, "The " inside" and the " outside" : finding realities in interviews" , in D Silverman (ed.), *Qualitative research: theory, method and practice*, 2nd, Sage, London, pp. 125– 39.
- Nonaka I. y Takeuchi H. 1995. "The Knowledge-Creating Company". New York: Oxford University Press.
- Petrović, D. S. 2011. "How do teachers perceive their cultural intelligence?, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*", Volume 11, 2011, Pages 276-280, ISSN 1877-0428, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.01.076>.
- Petrović, D. & Zlatković, B. 2009. "Intercultural Sensitivity of Future Primary School Teachers". In N. Popov, C. Wolhuter, B. Leutwyler, M. Mihova, J. Ogunleye & Z. Bekiroğullari (Eds.), *Comparative Education, Teacher Training, Education Policy, Social Inclusion and Child Psychology*, Volume 7 (pp. 121–128). Sofia: Bureau for Educational Services.
- Rothberg, H.N. and Erickson, G.S. 2004. "From Knowledge to Intelligence: Creating Competitive Advantage in the Next Economy", Elsevier Butterworth-Heinemann, Woburn, MA.
- Schaffer, B. S., y Riordan, C. M. 2003. "A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach". *Organizational Research Methods*, 6(2): 169-215.
- Schein, E.H. 1985. "Organizational culture and leadership". San Francisco: Jossey-Bass.
- Tang, M., Werner, C.H. 2017. "An interdisciplinary and intercultural approach to creativity and innovation: Evaluation of the EMCI ERASMUS intensive program". *Thinking Skills and Creativity* Volume 24, Pages 268-278.
- Triandis, H. C. 1995. "Individualism and collectivism". Boulder, CO: Westview Press.
- Tweed, R. G. Lehman, D. R. "Learning Considered within a Cultural Context: Confucian and Socratic Approaches," *American Psychologist*, Vol. 57, No. 2, 2002, pp. 89-99. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.57.2.89>