

**EXPLORANDO LAS COMPETENCIAS GLOBALES DE LOS
ADMINISTRADORES ESTADOUNIDENSES Y MEXICANOS
TRABAJANDO EN UN AMBIENTE MULTICULTURAL EN
LOS ESTADOS UNIDOS**

Área de investigación: Administración de Recursos Humanos

Mónica Blanco Jiménez

Facultad de Contaduría Pública y Administración
Universidad Autónoma de Nuevo León
México
moniblanco77@hotmail.com

Harriett Romo

Universidad de Texas en San Antonio
Estados Unidos
harriett.romo@utsa.edu

Jesús Cruz Álvarez

Facultad de Contaduría Pública y Administración
Universidad Autónoma de Nuevo León
México
jesusphd@prodigy.net.mx

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

EXPLORANDO LAS COMPETENCIAS GLOBALES DE LOS ADMINISTRADORES ESTADOUNIDENSES Y MEXICANOS TRABAJANDO EN UN AMBIENTE MULTICULTURAL EN LOS ESTADOS UNIDOS

Resumen

Las instituciones de educación superior se enfrentan a muchos desafíos en la preparación de estudiantes con competencias globales que puedan competir con éxito en el mercado internacional. Hay algunas definiciones sobre las competencias globales: incluyen la empatía con otra cultura, la flexibilidad de trabajar con personas de otras culturas, la experiencia intercultural y tener habilidades técnicas globales, como dominio de otra lengua extranjera. En la actualidad, las compañías necesitan administradores que tengan la capacidad para hacer frente a la complejidad que proviene de tener un negocio global y realizar transacciones comerciales en todo el mundo. Razón por la cual, en este proyecto de investigación se cuestiona sobre ¿si las Universidades están preparando a los estudiantes con competencias globales (Conocimientos, Habilidades, Actitudes, y Experiencias) para la realización eficiente de negocios en un entorno multicultural internacional. Para medir estas variables se desarrolló una encuesta que fue aplicada a los administradores de empresas americanas y mexicanas establecidas en el sur de los Estados Unidos y que permitió saber que a pesar de estar en un área importante de comercio multilateral, los administradores tienen bajos niveles de competencias globales.

Palabras clave: Competencias Globales, México, Estados Unidos, Empresarios



EXPLORANDO LAS COMPETENCIAS GLOBALES DE LOS ADMINISTRADORES ESTADOUNIDENSES Y MEXICANOS TRABAJANDO EN UN AMBIENTE MULTICULTURAL EN LOS ESTADOS UNIDOS

1. Introducción

La educación internacional de los estudiantes es uno de los retos para las instituciones de educación superior (Reimers, 2013). Por lo que, las universidades tienen la tarea de educar intelectualmente y culturalmente a los estudiantes en un mundo que cambia rápidamente (Abdel Jabbar, 2012). Una opinión común es que los procesos por los cuales las personas adquieren conocimientos tienen que ser ampliamente consistente con la manera en que las organizaciones operan en un entorno globalizado (Brooks, Waters, & Pimlott-Wilson, 2012).

Para preparar a los líderes del futuro, se requiere que las universidades impartan una mejor educación internacional con competencias globales, como lo señalan ciertos autores. En el caso del estudio de Irving (2005) que señala que las competencias interculturales que una vez fueron vistas como algo que sólo es necesario para quienes se dedican a las relaciones internacionales directas, las organizaciones hoy en día se enfrentan a la necesidad de dotar a la mayoría de sus líderes y personal directivo con estas competencias interculturales.

De igual manera, Bremer D. (2009) sugiere que las instituciones de educación superior deben cambiar sus prioridades y objetivos e incluir experiencias educativas internacionales en sus planes de estudio para preparar a los graduados globalmente que les permita enfrentarse a la fuerza de trabajo, ya que actualmente se requieren competencias inter y multi-culturales que aseguren el éxito para hacer frente a las graves amenazas sociales, políticas y culturales que se han producido desde el avance de la globalización.

Otros estudios señalan (Bird, Mendenhall, Stevens y Oddou, 2010) que las competencias interculturales son cada vez más necesarias en el lugar de trabajo global de hoy en día, al igual que la colaboración y la coordinación internacional. Se exige cada vez mayores capacidades de los líderes para percibir, interpretar y actuar de manera global a fin de lograr las metas organizacionales.

En una tesis doctoral del investigador Ras, G. (2011) sobre las competencias globales de empresarios en la India, Japón y Holanda, el investigador propone un modelo de competencias globales que incluyen la construcción de relaciones internacionales, la comunicación de los resultados globales y la gestión de las expectativas en todo el mundo.

Por esta razón, el objetivo principal de esta investigación es identificar las competencias de los empresarios que realizan negocios en un entorno multicultural y cómo la universidad puede satisfacer estas necesidades al mejorar la educación internacional en sus aulas, ya que se considera que la preparación de los estudiantes que se convierten en administradores locales multinacionales deben tener las competencias globales (Conocimiento mundial, Habilidades sociales internacionales, Actitudes globales y



Experiencia internacional) que los gerentes de recursos humanos identifican como necesarias para ser competitivo globalmente (Irving, 2010; Li & Bray, 2007).

Esta investigación se desarrolla en el suroeste de los Estados Unidos de América (EUA), en la Cd. de San Antonio, Texas, en donde la dinámica comercial y cultural es importante por la cercanía con la frontera de México, por lo que nos cuestionamos en esta investigación: ¿Poseen los directores estadounidenses y mexicanos que llevan a cabo negocios en un entorno multicultural las competencias necesarias para ser globalmente competentes?

Para probar la hipótesis de investigación referente a que los directores que trabajan en empresas mexicanas y americanas localizadas en un entorno multicultural en los Estados Unidos de América sí tienen las competencias globales (conocimiento, habilidades, actitudes y experiencia) necesarias para tener éxito en un mercado globalizado, se aplicó una encuesta para medir las destrezas necesarias para ser competentes a nivel mundial, y encontrar áreas de oportunidad que las universidades deben mejorar es su la educación internacional.

Basándose en la investigación de W. Hunter (2004), C. Walt (2012) y del Hanbook of Intercultural Competence de Darla K. Deardorff (2009) se tomaron los siguientes elementos que permiten definir cada una de las competencias globales y que fueron mediadas en la encuesta:

1. Conocimiento: Conocer otras culturas, normas y expectativas, conocimiento de eventos mundiales y de la historia mundial, conocer su industria en otras partes del mundo, así como estrategias de mercadotecnia y de proveeduría internacional.
2. Habilidades: Hablar inglés y/o otro idioma, ser lingüística y culturalmente competente para vivir en otro país, y para participar y colaborar en proyectos con personas de otras culturas y tradiciones.
3. Actitudes: Reconocimiento de otras culturas, apreciarlas, tener apertura a nuevas experiencias y reproducir modelos culturales.
4. Experiencias: haber realizado viajes cortos o largos, estar expuesto a la experiencia del choque cultural al salir de su país, tener interacción regular con otras culturas, tener un grado universitario.

2. **Revisión de la literatura**

Educación Internacional

La importancia de la educación internacional ha sido tratada desde un punto teórico y práctico por varios autores como Hayden (2006), Alfaro (2008), Bremer (2009), Reimers (2013), Kaur Sidhu & Dall'Alba (2012) y Matthews & Lawley (2011)..Entre algunas de las definiciones encontramos la de Alfaro (2008) que señala que la educación internacional requiere traspasar las fronteras nacionales, es el proceso educativo que permite educar a la gente para verse a ellos mismos como ciudadanos de otras naciones. Para Burnell (2006), la educación internacional es una nueva visión educativa capaz de proveer a una sociedad



global una educación que permita entender las necesidades lingüísticas y culturales de otras personas.

Al analizar varios estudios prácticos se confirma la importancia de tener e impartir una educación internacional, como es el caso de las investigaciones de Broad (1998), donde observó que los mandos medios, los directores y directores de empresas y los jefes de recursos humanos consistentemente señalan que necesitan que los estudiantes de licenciatura deben conocer el entorno global en donde se desarrollarán y la diversidad cultural con la que se enfrentarán en sus trabajos.

También los estudios de Green (2000) describen que para que los estudiantes lleguen a tener competencias globales deben tener un grado de entendimiento internacional e intercultural y poder hablar globalmente. Este es uno de los motivos por los que las universidades deben hacer un esfuerzo para preparar globalmente a sus estudiantes.

La importancia de la educación global se ve apoyado por el estudio de la empresa Cendant Mobility de gestión global que realizó una encuesta en el año 2002 a 180 directores de recursos humanos en los seis continentes, que en conjunto dirigían a más de 200,000 personas. Se encontró que la competencia mundial es fundamental para el éxito de los trabajadores transfronterizos (Cendant Mobility, 2002). También los estudios de Green (2000) probaron que antes de ser competente a nivel mundial, los estudiantes deben de poseer un alto grado de comprensión internacional y tener competencia intercultural.

Programas de formación del profesorado

Para muchos gobiernos y universidades se cuestionan si, para ofrecer una educación internacional, el sistema educativo necesita incluir la globalización en los programas educativos que preparan a los profesores (Crossley & Watson, 2003).

Las investigaciones de Heyl and McCarthy (2003), sugieren que las instituciones que preparan a los profesores deben ofrecer graduados que piensen globalmente, tengan una experiencia internacional, demuestren tener competencias para dominar otro idioma, y sean capaces de incorporar una dimensión global en su sistema de enseñanza. Igualmente, Alfaro (2008) propone las instituciones donde se preparan los profesores deben de coordinar algunos programas de enseñanza con instituciones educativas de otros países a través de convenios de colaboración o intercambio de profesores.

Consortios Internacionales

Una solución para proveer educación global es incrementar los lazos de colaboración con instituciones en otras partes del mundo; ya que este es un elemento esencial para internacionalizar y globalizar los programas educativos, las Instituciones educativas deben de hacer un esfuerzo en este sentido (Pratt, Matthews, Hoult, Nairne & Ashenden, 2011). La oportunidad de enseñar en diferentes contextos socio culturales con una población culturalmente heterogénea, permite al maestro adquirir experiencia cultural, lingüística, pedagógica e ideológica internacional como lo señalan los estudios de Cushner y Mahon (2002).



Algunos ejemplos de colaboración educativa son los Consorcios entre universidades. Uno de ellos el “Consortium of Overseas Student Teaching” (COST) en los Estados Unidos de America, que apoya a los profesores para tener experiencias internacionales en otros continentes. Otro es el “Consortium for North American Higher Education Collaboration” (CONAHEC), que facilita la colaboración de proyectos educativos en instituciones de educación superior entre Canadá, México y los Estados Unidos. CONAHEC ha desarrollado un programa y base de datos para ayudar a encontrar socios educativos en estos países.

A pesar de estos esfuerzos es necesario intensificar diferentes estrategias para mejorar la educación internacional y sobre todo homogeneizar los criterios y definiciones básicas para entender lo que es la educación internacional y las competencias globales.

Definiciones de Competencia Global

Existen diferentes autores que definen los conceptos de Globalización y Competencias Globales. De acuerdo con Wilson (2012, p. 16), la globalización es la "creciente interconexión e integración de las economías a través de fronteras nacionales" y también implica "la difusión de las ideas sociales, culturales y políticas". La globalización es evidente en numerosas esferas tanto económicas, demográficas, ambientales, culturales y de bienestar social.

Omoregie ve a la globalización como: “Un proceso dinámico importante de interdependencia entre las naciones, que implica temas que son más globales que nacionales y que necesitan atención” (Omoregie, 2007, p.3). Para los investigadores Godbey and Turlington (2002), la Globalización es indudablemente el fenómeno central, social, cultural, político y económico de nuestros tiempos, es trabajar en sectores públicos o privados con una interdependencia tecnológica mundial y basada en la colaboración multicultural y multilingüística.

De igual manera otros autores han desarrollado investigaciones para definir las Competencias Globales. Como en el trabajo de Olson y Koeger (2001) que encuestaron personal educativo de New Jersey City University con el objetivo de evaluar la relación entre las experiencias internacionales, la sensibilidad intercultural y la competencia global. Sus resultados los llevó a definir a una persona competente a nivel mundial como “el que tiene el conocimiento suficiente, la comprensión perceptiva, la comunicación intercultural y las habilidades para interactuar eficazmente en un mundo interdependiente (p. 118)".

Lambert (1996), también ha publicado obras sobre el tema de competencias globales. Identifica a una persona competente globalmente como alguien que tiene conocimiento de la actualidad, siente empatía con los demás, mantiene una actitud positiva, tiene un nivel de conocimiento de lenguas extranjeras y acepta diferencias de valores entre las personas y las culturas. Los estudios de Javidan (2010) definen el liderazgo global como el proceso de influir en las personas, grupos y organizaciones tanto dentro como fuera de los límites de las organizaciones mundiales, reuniendo diversos sistemas culturales, políticos e institucionales para contribuir al logro de los objetivos de la organización.



Curran (2002), considera la competencia global como una apreciación desarrollada hacia otras culturas y la posibilidad de interactuar con personas de países extranjeros.

En el sector privado, la empresa Swiss Consulting Group, una firma de administración transnacional, identifica en su Informe Global de Competencia 2002, las siguientes habilidades globales esenciales: facilidad de comunicación intercultural, un liderazgo diverso, un sistemático intercambio de mejores prácticas y una estrategia global de procesos. De igual manera, Marquardt and Horvath (2001) señalan que los líderes alrededor del mundo ahora reconocen la importancia de equipos globales como la llave para la competitividad y productividad

William Brustein (2003), Director del Centro Universitario de Estudios Internacionales de la Universidad de Pittsburgh, menciona que a la competencia global como la capacidad de comunicarse de manera efectiva a través de fronteras culturales y lingüísticas y de centrarse en cuestiones que trascienden las culturas y continentes, para él, los diferentes aspectos de la competencia global incluyen: la capacidad de trabajar con eficacia en diferentes contextos internacionales, el conocimiento de las corrientes más importantes del entorno global, el conocimiento de las organizaciones globales y las actividades comerciales, la capacidad para la comunicación efectiva logrando evadir las barreras lingüísticas, y una capacidad de adaptación personal a las diversas culturas.

En el año 2004, la Asociación de Educadores Internacionales (NAFSA) establece mejorar la competencia global como una de sus prioridades y sugiere que se puede llegar a ser globalmente competente cuando se estudia en el extranjero, aunque no define el término competencia global (Asociación de Educadores Internacionales, 2004).

Se han encontrado otros estudios que manifiestan la necesidad de contar con competencias globales, según **Bremer D.** (2009), la globalización ha afectado a la mayoría de la fuerza de trabajo moderna del mundo, ya que las competencias consideradas esenciales para los profesionales productivos dentro de una economía regional o nacional ya no son suficientes en el mercado cuando las fronteras de los países se desmoronan” (p.40).

Los estudios de Gregersen, Morrison y Black (1998) muestran que la demanda de entender los negocios globales está creciendo, casi el 85% de las 500 principales empresas en la revista Fortune, reportaron que hay pocos directivos, que tienen las habilidades globales necesarias para manejar las empresas globalmente.

Finalmente en su investigación, los autores Javidan, M., Teagarden, M, Browen, D. (2007) señalan que a pesar que la gente de hoy en día están mejor informados y conectados con otras personas alrededor del mundo que en cualquier otro momento de la historia, no están educados para trabajar con personas que son diferentes a ellos.



3 - Metodología (Procedimientos)

Se inició con una investigación exploratoria que permitió identificar la problemática de una manera más clara y precisa y se recopiló la bibliografía necesaria concerniente a las competencias globales laborales. Después se presenta como una investigación descriptiva, ya que permitió recolectar, analizar y describir la influencia de estas competencias en los directores americanos y mexicanos de las empresas establecidas en el suroeste de los Estados Unidos.

Elaboración del instrumento

Se diseñó una encuesta con items (preguntas) basados en tres instrumentos principales desarrollados por otros autores y que ya se han utilizado para medir las características y competencias que ayudan a los directores para la consecución de la competencia global. Estos son:

- 1) La Lista de Verificación de Competencia Global, creada por William Hunter (2004). Este investigador estableció en su trabajo de tesis un instrumento que fue enviado a 133 expertos internacionales, como educadores y directores de recursos humanos de empresas transnacionales, para identificar los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias necesarias para llegar a ser competente a nivel mundial.
- 2) El Inventario Mentalidad Global (GMI) de la universidad Thunderbird School of Global Management y desarrollado por Najafi Mentalidad Global Institute para ayudar a determinar la capacidad de un líder global a través de tres aspectos (Paul, Meyskens & Robbins, 2011):
 - a) El *Capital Intelectual*, que manifiesta la comprensión del negocio global, la mirada cosmopolita y la complejidad cognitiva de la persona.
 - b) El *Capital Psicológico*, que refleja la pasión por la diversidad, la búsqueda de la aventura y la seguridad en sí mismo, y
 - c) El *Capital Social*, referente a la empatía intercultural, el impacto interpersonal, y la diplomacia utilizada en el comercio internacional.
- 3) El instrumento de Certificación de Profesionales en los Negocios Globales de la North American Small Business International Trade Educators (NASBITE), que ofrece un punto de referencia para las competencias necesarias en el comercio mundial. Mide la capacidad de hacer negocios globales a través de cuatro dimensiones: Gestión de Negocios Globales, Marketing Global, Administración de Cadena de Suministro, y Finanzas y Comercio.

La encuesta final que integró estas tres encuestas contó con un total de 44 preguntas; en la primera sección se pidió la información general del perfil del encuestado y de la empresa, y en la segunda se integró un grupo de 5 a 6 preguntas por cada variable o competencia global. Se utilizó una escala Likert de cinco puntos desde 1 a 5, en donde 1 era ninguna, 2 deficiente, 3 intermedio, 4 bueno y 5 excelente.



Los sujetos de investigación

Se eligió a las empresas estadounidenses y mexicanas que se encuentran en el estado de Texas, cerca de la frontera de los Estados Unidos y México, porque se consideró que estas empresas tienen un mercado geográfico dinámico entre los dos países, por lo que requieren directores con competencias globales a fin de realizar con éxito sus negocios y aumentar la competitividad de las empresas. Además, se decidió llevar a cabo la investigación en la ciudad de San Antonio, Texas, debido a su importante actividad industrial y económica. Esta cuenta con una población de 2,194,927 habitantes, según el censo oficial de 2011, por lo que es la 24ª área metropolitana más grande en los Estados Unidos y el 50,4% de la población son hispanos o latinos.

Para definir la muestra se utilizó un método de muestreo aleatorio simple a partir de las bases de datos de las siguientes Cámaras:

1) *San Antonio Hispanic Chamber of Commerce* es la primera organización de su tipo en los Estados Unidos. Creada en 1929 como la Cámara de Comercio de México.

2) *The Greater San Antonio Chamber of Commerce* ha estado al servicio de las empresas en San Antonio desde 1894. Su objetivo es mejorar continuamente el clima de negocios y crear oportunidades para el crecimiento de la región.

3) *La Asociación de Empresarios Mexicanos* está legalmente establecida en San Antonio desde 1997. Es un grupo de empresarios y profesionales mexicanos que expanden sus actividades económicas en los Estados Unidos. Su misión es contribuir al desarrollo profesional e intelectual de los empresarios mexicanos, al contribuir con su adaptación y comprensión de la cultura empresarial en los Estados Unidos. Actualmente ha crecido en otras ciudades por lo que cuentan con capítulos en Austin, Brownsville, Dallas, Houston, México y Monterrey.

4) *La Alianza de Libre Comercio* (Free Trade Alliance) fue creada en 1994, con la aprobación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC o NAFTA) para desarrollar a San Antonio como un centro de comercio internacional competitivo, enfocado en ayudar a las empresas locales y extranjeras para beneficiarse del mercado global.

5) *El Centro de Comercio Internacional* de la Universidad de Texas, creada en 1992, ofrece a las empresas servicios de alto valor comercial, consultoría de vanguardia de la investigación de mercado y programas de formación innovadores que ofrecen resultados competitivos.

Los cuestionarios fueron distribuidos a los directores/directoras de las empresas americanas, latinas y mexicanas que asisten a las reuniones mensuales que realizan cada una de las Cámaras. De igual manera, se creó una encuesta en Internet con un enlace en Survey Monkey y las Asociaciones enviaron el link a todos los directores asociados a sus cámaras de donde se obtuvo un 20% del total de encuestas recibidas. De igual manera se aplicaron algunos cuestionarios de manera directa en entrevistas directas con los directivos de las empresas de estas asociaciones. La encuesta utiliza una escala Likert de cinco puntos desde 1 a 5 en donde 1 era ninguna, 2 deficiente, 3 intermedio, 4 bueno y 5 excelente



El cálculo final del tamaño de la muestra se realizó acorde a los lineamientos de cálculo de muestreo aleatorio simple indicador por Lenth (2001), tomando en consideración una población de participación activa de 500 miembros entre las diferentes asociaciones de empresarios, con un índice de confianza de 95 % y un error estimado del 7%, se determina una muestra mínima de 139 elementos muestrales. El estudio logró recolectar 160 cuestionarios válidos en todos los elementos para poder realizar el análisis estadístico correspondiente..

Figura 1. Muestra representativa y corrección de factores

$$n = \frac{z^2 pq}{B^2} = \frac{1.96^2 (0.90 * 0.10)}{0.05^2} = 138.29 \approx 139$$

Confiabilidad del instrumento

Se realizó una prueba piloto a la encuesta para garantizar que los encuestados entendieran bien las preguntas y los términos utilizados en la prueba, lo que permitió realizar algunos cambios para hacerlos más comprensibles y eliminar otras que no eran útiles para los propósitos de la investigación. Para ello se realizó la prueba estadística Alfa de Cronbach.

Tabla No. 1. Resumen de Cronbach estadística de prueba.

	Cronbach	Aprobado o Rechazado
Alfa de Cronbach	0,97063	$\alpha \geq 0,9$. Excelente
Split-Half (par-impar) Corrección	0,94778	
Spearman-Brown Profecía	0,97319	
La media para la prueba	72,0375	
Desviación estándar para la prueba	29,2636	
KR21	1,18417	
KR20	1,24581	

Según la tabla anterior, la prueba estadística del Alfa de Cronbach aplicado para todo el instrumento fue excelente ya que estuvo por encima de 0,9 que se considera una opción confiable para extraer toda la información estadística de cada constructo o variable. También se encontraron adecuados niveles de Alfa de Cronbach para los cuatro grupos de competencias: Conocimiento, Habilidades, Actitudes y Experiencia. Por lo tanto, se consideró que todas las variables son confiables, tanto los constructores generados de las competencias individuales como en el análisis general.



Tabla 2. Confiabilidad del instrumento

	Alfa de Cronbach	Intervalo de confianza	
		Límite inferior	Límite superior
Conocimiento	0,866	0,830	0,870
Habilidades	0,915	0,892	0,904
Actitudes	0,871	0,824	0,887
Experiencia	0,843	0,793	0,819

Resultados

Los resultados estadísticos se presentan en tres secciones: primero, un análisis del perfil demográfico de los participantes encuestados; segundo, el análisis general de las competencias globales de todos los administradores y, por último, un análisis comparativo detallado de las diferencias en las competencias globales entre los directores norteamericanos y mexicanos.

1- Perfil de los participantes:

Las características demográficas de los encuestados fueron:

- Género: 63% hombres y 37% mujeres.
- Edad: el 80% tienen más de 36 años de edad.
- Tiempo de trabajo en la empresa actual: el 22% tiene menos de 1 año y un 47% más de 5 años.
- Puesto que desempeñan: todos son los dueños, el presidente o el director.
- Tipo de empresa u organización: una buena parte son empresas de servicios (finanzas, construcción, transporte, servicio al comercio internacional, de tecnología y servicios de salud).
- Número de empleados: casi el 70 por % trabaja en pequeñas empresas (menos de 100 empleados).
- Educación: casi todos ellos tienen un diploma universitario.

Análisis General de Competencias Globales

Se desarrollaron los siguientes procedimientos estadísticos a fin de validar con estadística descriptiva y análisis de varianza la hipótesis de investigación y la nula. Por lo que la hipótesis nula: "Hay una falta de competencias globales (conocimiento, habilidades, actitudes y experiencia) que se requieren para tener éxito en un mercado globalizado por parte de los directores mexicanos y los estadounidenses que trabajan en un entorno multicultural" es aprobada si los resultados de la media de la población son menor a 4 en la escala Likert (4=Bueno).

Hipótesis de investigación: ≥ 4 e Hipótesis Nula: < 4 (Bueno) .



Tabla 3 -. Prueba de hipótesis de Investigación sobre Competencias Globales

Variable Clave / Escala de Lickert	Mean	St. Dev	t Value	P- Value	
Medición Conocimiento mundial	3,18	1,44	-18,20	0,000	rechazada
Medición Habilidades sociales internacionales	3,14	1,61	-15,79	0,000	rechazada
Medición Actitudes globales	3,74	1,48	-5,08	0,000	rechazada
Medición Experiencia internacional	2,75	1,79	-15,89	0,000	rechazada

Al analizar los resultados estadísticos en la tabla 3, la mayoría de los elementos de nuestra hipótesis mostraron que la relación de las competencias globales (conocimiento, habilidades, actitudes y experiencia) son menores a 4. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis de investigación en todas las competencias globales los datos son menor a 4 en la escala Likert (4=Bueno).

En otra parte del análisis Utilizando el análisis de las estadísticas descriptivas de cada competencia global (que incluyen las dos poblaciones de directores) se encontraron los siguientes resultados:

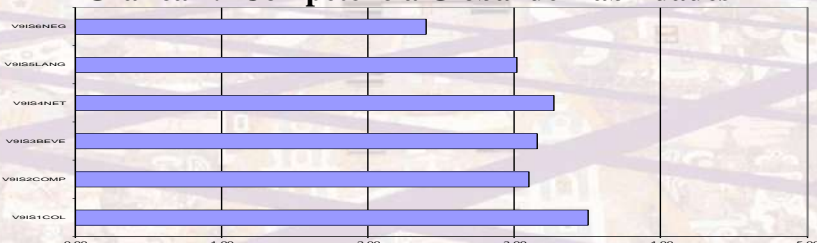
En cuanto a la competencia global de Conocimiento (Grafica 1) no todos los directores presentaron un nivel bueno de conocimientos mundiales, en donde se encontraban las declaraciones *Conocimiento de los principales acontecimientos mundiales actuales* (3,43) con un promedio mayor y el *Conocimiento de las opciones de proveedores en otras partes del mundo* con el menor (2,21).

Grafica 1.- Competencia Global de Conocimientos



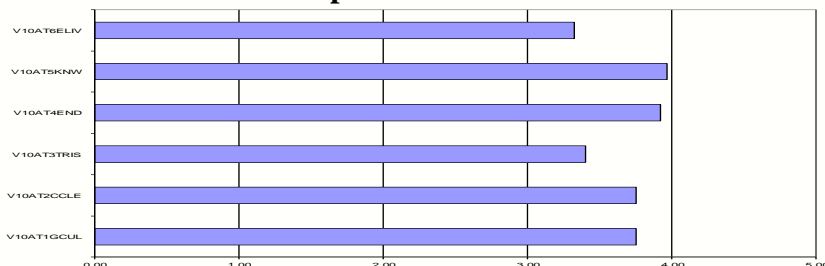
Con respecto a la competencia global de Habilidades sociales internacionales (Grafica 2), la mayoría presentó igualmente niveles no muy buenos, en donde la *Capacidad para colaborar y comprometerse con gente de otras culturas* tuvo el más alto promedio (3,50) y *Tener experiencia en la negociación de contratos / acuerdos en otras culturas* presentó el más bajo promedio (2,39).

Grafica 2.- Competencia Global de Habilidades



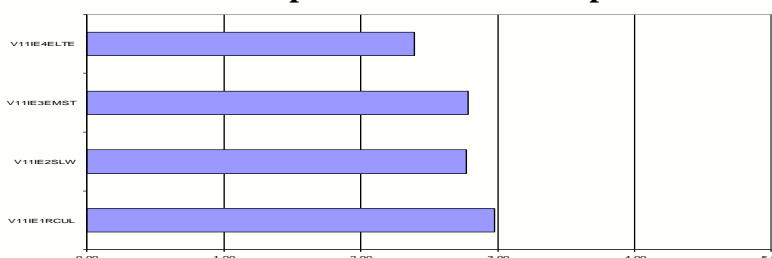
Midiendo las Actitudes globales (Grafica 3), presentó el promedio más alto pero menor a 4 (bueno); la declaración con mayor promedio fue: *Disfruta conocer a personas de otras partes del mundo* con un 3,96 y con menor promedio *Disfruta vivir en otro país* con 3,32.

Grafica 3.- Competencia Global de Actitudes



En base a la Experiencia internacional (Grafica 4), que obtuvo el promedio más bajo de las cuatro competencias globales, se destacó la falta de experiencias internacionales de los encuestados. La declaración con promedio menos bajo (2,98) fue *Tener una interacción regular con al menos una persona de empresa extranjera* y la más baja (2,39) fue *Adquirir una experiencia de larga duración en el extranjero*.

Grafica 4.- Competencia Global de Experiencia



2- Análisis Comparativo de Directores Estadounidenses y Mexicanos

La tabla N° 4 muestra todas las competencias segregadas por directores americanos y mexicanos, la idea principal de este apartado es hacer una comparación entre los dos grupos e identificar el grupo que está más influenciado por una exposición internacional.

Tabla 4. La competencia por administrador mexicano y estadounidense

Variable Clave / Escala de Likert	Directores	X Prom	P - Value	ANOVA	La Mayoría de Influencia
Conocimiento mundial	Americanos	2,99	0,000	Diferente	Mexicano
	Mexicanos	3,55			
Habilidades sociales internacionales	Americanos	2,85	0,000	Diferente	Mexicano
	Mexicanos	3,67			
Actitudes globales	Americanos	3,66	0,034	Diferente	Mexicano
	Mexicanos	3,88			
Experiencia Internacional	Americanos	2,32	0,000	Diferente	Mexicano
	Mexicanos	2,75			



En este caso, el grupo mexicano presentó niveles más altos de competencias globales que los directores americanos y las diferencias fueron estadísticamente significativas, ya que el nivel de significación de todos los valores fue debajo del nivel crítico máximo de 0,05% de P-value.

Por ello se puede asegurar los directores mexicanos presentaron diferentes niveles de competencias globales que los directores norteamericanos trabajando ambos en un ambiente multicultural, como lo es el suroeste de los Estados Unidos cerca de la frontera con México. La mayor diferencia entre los dos grupos fue en la competencia global de Habilidades, seguida por el Conocimiento y Experiencia y la menor diferencia fue en Actitudes.

Además, es importante señalar que los directores mexicanos tuvieron mayores niveles de competencias globales con un promedio más alto en las cuatro variables, especialmente en las competencias de Actitudes, Habilidades y Conocimiento que son las más altas, cerca del nivel 4 (buenas) como lo muestra la tabla 4. La competencia global de Experiencia fue la más baja para ambos, pero las diferencias son dominantes en los directores mexicanos.

Discusión

Primeramente, es importante tener en cuenta que los resultados de este estudio mostraron niveles de competencias globales (conocimiento, habilidades, actitudes y experiencia) no altos, entre 2 y 3 (deficiente e intermedio), tanto para los directivos estadounidenses y mexicanos. Ese hecho parece sorprendente, ya que ambos trabajan en un ambiente multicultural en donde se fusionan diferentes culturas (americana, hispana y asiática) y en esta región están expuestos a una relación comercial multilateral muy activa por la cercanía que existe entre San Antonio, Texas (EUA) y Monterrey, Nuevo León (México).

Sólo la competencia de las Actitudes mostró mayores niveles promedio cercano al nivel 4, considerado bueno; esto podría explicarse por la misma dinámica cultural que existe y que permite a los directores tener una actitud positiva al enfrentarse a otras culturas. Sin embargo, al analizar la competencia de Experiencia Internacional se encontraron los niveles más bajos de 2 (deficiente), lo que permite mostrar que a los directores de ambos países les falta tener más intercambio con empresarios de otras partes y sobre todo salir al extranjero para conocer y comprender otras culturas.

Un segundo aspecto a discutir son los resultados que se muestran en el análisis comparativo de todos los elementos clave que integra las competencias globales, en donde se muestra que los directores mexicanos tuvieron mayores niveles de competencias y que esas diferencias son estadísticamente significativas, por lo que a continuación se exponen cada una de ellas:

La principal diferencia está en la competencia de Habilidades sociales internacionales, ya que en cuatro de las seis preguntas se presentaron mayores niveles para los directores mexicanos, quienes mostraron tener mayor habilidad para trabajar, colaborar, negociar y comprometerse con personas de otras culturas. Esto se puede explicar porque



ellos están obligados a desarrollar la capacidad en la negociación de contratos/acuerdos con otras culturas, ya que los empresarios mexicanos establecidos en los Estados Unidos a menudo tienen que llegar a acuerdos a través de las negociaciones en virtud de que trabajan en otro sistema legal y en otro idioma, que aparentemente no es el caso con directores estadounidenses, de los cuales pocos hablan otros idiomas además del Inglés.

Otra posible explicación de los resultados anteriores es que los empresarios mexicanos probablemente están expuestos de forma más activa a la participación en eventos mundiales, ya que el establecer su negocio en los Estados Unidos les abre la oportunidad de penetrar en otros mercados del mundo. Por lo que se puede señalar que el empresario mexicano tiene, por ejemplo, más habilidad de identificar las diferencias culturales con el fin de competir a nivel mundial por tener la experiencia internacional al establecerse en los Estados Unidos de América (EUA).

Una diferencia importante se encontró en la competencia del Conocimiento mundial, en donde todas las siete preguntas presentaron una diferencia positiva para empresarios mexicanos, pero sólo dos fueron estadísticamente significativas.

Por una parte, los empresarios mexicanos presentaron un mayor conocimiento de la historia universal, geografía, economía y política global, tal vez, porque los que invierten en el extranjero son receptivos a nuevas ideas y experiencias y su nivel económico les permite conocer otros países e interesarse en otras economías mundiales. Por la otra, los mexicanos presentaron mayor conocimiento del comportamiento de los negocios globales y cómo funcionan las estrategias de marketing, pero sobre todo tratan de conocer cómo opera su industria en todo el mundo y qué opciones de proveeduría mundial existe.

Esto se puede explicar porque ellos tienen mejor conocimiento para abrir su negocio en el extranjero, son más aventureros porque dejaron su país para localizar su empresa en otros mercados del mundo, como es el suroeste de los Estados Unidos. Por eso, también la única variable que presentó una diferencia significativa en las competencias de Actitudes globales fue la de "*Disfrutar vivir en otro país*", en donde la diferencia significativa fue a favor de los mexicanos ya que los directores americanos mostraron que les gusta mucho vivir en su país y no en otra parte del mundo.

Con respecto a la última competencia global, la de Experiencia Internacional, aunque la diferencia es menor en todas las cuatro preguntas los resultados fueron estadísticamente positivos para los directores mexicanos. Esto parece natural ya que los empresarios mexicanos al establecer parte de sus negocios en los Estados Unidos, les da una experiencia internacional para hacer frente a diferentes aspectos biculturales que los empresarios estadounidenses no tienen.

Sin embargo, debido a la ubicación de San Antonio, Texas, en una zona con un gran dinamismo multicultural y una proximidad a la parte más importante del comercio bilateral a lo largo de la frontera norte de México, consideramos que las empresas estadounidenses debieran tener una interacción regular con al menos una cultura empresarial extranjera, como lo es la mexicana. Además, dada la dinámica económica de la zona fronteriza y los cambios demográficos en los Estados Unidos, con una población multiétnica en



crecimiento, pensamos que habrá un desarrollo más amplio de experiencias empresariales internacionales/multiculturales para los directores estadounidenses de todo tipo de empresas.

Como tercera parte del análisis, se revisarán algunas respuestas a una pregunta que se agregó en el cuestionario acerca de si a los directores les interesaría tomar cursos de corta duración en una Universidad para actualizar sus conocimientos globales. Al respecto, se recibieron comentarios muy interesantes relacionados con el tema de esta investigación.

Los directores americanos y mexicanos que respondieron que "sí les interesaría" y mencionaron que ven el conocimiento global como una llave al éxito. Varios expresaron algunas necesidades para realizar sus negocios:

- actualizar sus conocimientos y habilidades con el fin de entender las diferencias culturales;
- prepararse para nuevas oportunidades internacionales;
- adquirir habilidades en la forma de llevar un negocio global;
- mantenerse al día con los cambios económicos y políticos en otras culturas;
- ampliar horizontes y desarrollar relaciones internacionales.

Una persona consideró que requiere competencias globales para ampliar sus negocios en China y la India. Otros directores expresaron la necesidad de tener una mayor habilidad y conocimiento de otros idiomas y mantenerse al tanto de nuevos elementos del comercio internacional.

En este análisis de respuestas, se confirmó que de manera general a los directores estadounidenses y mexicanos les faltan conocimientos mundiales, habilidades globales y experiencias internacionales que son necesarias para tener más éxito en sus negocios en un entorno multicultural, como se muestra en este estudio.

Sobre los encuestados que no consideran tomar cursos de actualización explicaron que las razones principales son: por falta de tiempo, por las obligaciones familiares, o porque es demasiado caro. Otros señalaron la falta de conocimiento sobre los cursos existentes, porque no habían pensado en tomar cursos universitarios o algunos no los consideraron necesarios.

Estas son áreas de oportunidad para las universidades, ya que podrían proponer horarios accesibles de clases y cursos de períodos cortos; buscar menores costos; implementar o ampliar el número de becas y mejorar la publicidad de sus programas para mostrar la importancia de contar con las competencias globales de culturas empresariales internacionales.

Finalmente, uno de los objetivos de esta investigación fue identificar las necesidades de los empresarios que realizan negocios en un entorno multicultural y cómo la universidad puede satisfacer estas necesidades mediante la mejora de la educación internacional y la preparación de los estudiantes y directores locales con las competencias globales necesarias.



Por lo tanto, en base a los resultados, se sugiere la importancia de aumentar los cursos que enfatizan el conocimiento mundial, como cursos de geopolítica; estrategias de comercialización internacional, y las opciones internacionales de cadenas de suministro mundiales, que les permitan a los empresarios del futuro el conocimiento de los mercados internacionales a los que pueden exportar o importar competitivamente.

Además, es necesario intensificar los cursos que den la oportunidad para mejorar las habilidades sociales internacionales, como cursos de negociación internacional, de multiculturalismo que permita entender otras culturas, y sobre todo cursos de idioma que les permita dominar un segundo idioma.

Con respecto a las actitudes globales y experiencias internacionales, se sugiere que las universidades deben promover y aumentar de manera significativa los intercambios de estudiantes y profesores en otras universidades y, especialmente, solicitar a los estudiantes que desarrollen sus prácticas profesionales en empresas ubicadas en otros países.

Como se muestra en la revisión de la literatura cuando Alfaro(2008) y Green (2000) señalan que es importante cruzar fronteras para adquirir mayores competencias internacionales, es importante que en los estudios de licenciatura las universidades impulsen los convenios a través de los consorcios entre instituciones, como las que se enumeraron previamente, para que los alumnos traten de realizar estancias cortas o largas en otro país del mundo antes de que se gradúen, ya que después puede ser más difícil conciliar los intereses profesionales, familiares y económicos para salir al extranjero.

En este aspecto otra recomendación importante es promover que las universidades, tanto americanas como mexicanas, intensifiquen sus programas de colaboración con mayores intercambios no solo de alumnos sino también de profesores con estancias cortas o largas como pueden ser estancias de investigación, de docencia y de tutoría.

Conclusión

Como se mostró en los resultados, los directores estadounidenses y mexicanos tienen bajos niveles de competencia mundial para apoyar a las empresas globalmente.

Esto es sorprendente, sobre todo porque se encuentran en un entorno multicultural desarrollado y en un área importante del comercio bilateral con la frontera de México. Como se mencionó en el marco teórico, los directores deben tener un conocimiento más amplio del mundo que les rodea, sobre todo porque ahora hay que trabajar no sólo a nivel local sino competir a nivel mundial. Esta es una razón importante por la cual las universidades deben preparar a los estudiantes para convertirse en interculturalmente competentes en un mercado global.

La economía mundial se está moviendo hacia la eliminación de las barreras proteccionistas al comercio; sin embargo, parece que las barreras culturales aún persisten, por lo que estas barreras deben ser eliminadas. La importancia de hablar otros idiomas, conocer otras culturas y la comprensión de las diferencias culturales en otras partes del mundo, son aspectos que son reconocidos por grandes empresas internacionales, así como exitosas franquicias de pequeños negocios y, sobre todo, por empresarios transnacionales.



Aunque los directivos encuestados presentaron bajos niveles de competencias globales, se observó que los empresarios mexicanos establecidos en el suroeste de Estados Unidos tienen niveles más altos de estas competencias que los directores estadounidenses. Se destacan no sólo en hablar más de un idioma, pero sobre todo en los conocimientos y habilidades necesarias para la gestión de lograr una óptima colaboración y negociación con otras culturas. Aunque, una gran parte de los directores respondieron en este estudio que tiene una actitud positiva hacia la globalización, las diferencias más importantes y los niveles más bajos de competencias globales se encuentran en términos de experiencia internacional.

Pero no sólo la experiencia es importante, sino la preparación académica puede mejorar el nivel de competencias globales, por lo que se recomienda que las universidades intensifiquen la preparación de los líderes futuros en los negocios internacionales, ya que hay una falta de preparación transnacional.

Las universidades pueden crear un plan de mejora en los currículos de sus facultades o colegios con un enfoque de desarrollo de las competencias globales, que permita a los estudiantes y profesores puedan aprender en el aula más sobre las similitudes y diferencias entre las culturas; se deben desarrollar cursos de geopolítica y la multiculturalidad, identificando y explicando las diferencias culturales, revisar la literatura y visitar sitios web donde se ofrecen informes detallados sobre otros países; que los alumnos asistan a conferencias y talleres sobre cómo hacer negocios en un país o región específica; invitar a ejecutivos de empresas para que puedan participar en equipos internacionales de negocios en línea; invitar a los estudiantes y profesores que regresan de estancias cortas o largas a transmitir sus experiencias y vivencias a los alumnos con las diferentes culturas de todo el mundo.

Otra estrategia puede ser el incremento de los intercambios de estudios en el extranjero para que los alumnos adquieran las competencias lingüísticas y permitir que ellos y sus maestros puedan vivir y trabajar en otro país, aunque sea por períodos cortos. Por lo que es importante promover la colaboración con los diferentes consorcios y programas internacionales para incrementar la colaboración entre las otras universidades de todo el mundo. Algunos investigadores han llegado a la conclusión de que el problema es que a pesar de la globalización y la interconexión geográfica, la mayoría de los directores de empresas no están educados para trabajar con personas que son diferentes a ellos mismos. Por eso creemos que el futuro del desarrollo exitoso de las empresas depende de una fuerza laboral multicultural competente y de líderes en negocios internacionales.

Referencias

- Abdel Jabbarr, S. K. (2012). International education: A case study from the university of Jordan. *Education*, 203-204.
- Alfaro, C. (2008). Global student teaching experiences: Stories bridging cultural and inter-cultural differences. *Multicultural Education*, 15(4).
- American Association of State Colleges and Universities. (s.f.). Obtenido de <http://www.aascu.org/>
- Asociación de Empresarios Mexicanos. (s.f.). Obtenido de <http://www.aemusa.org/>
- Bennett, J., & Salonen, R. (2007). Intercultural communication and the new american campus. *Resource Review*, 46-50.



- Bird, A., Mendenhall, M., Stevens, M., & Oddou, G. (2010). Defining the content domain of intercultural competence for global leaders. *Journal of Managerial Psychology*, 810-828.
- Bremer, D. (2009). Wanted: Global Workers. *International Educator*, Vol. 15, No. 3 pp. 40-45.
- Brooks, R., Waters, J., & Pimlott-Wilson, H. (2012). International education and the employability of UK students. *British Educational Research Journal*, 281.
- Brustein, W. (2003). *Paths to global competence: Preparing american college students to meet the world*. Obtenido de <http://www.internationalstudies.us/INT105/pdfs/GC.pdf>
- Brustein, W. (2003). *Personal communication*. Pittsburgh, Pennsylvania.
- Burnell, T. (2006). The growing momentum and legitimacy behind an alliance for international education. *Journal of Research in International Education*, 5(2), 155-176.
- Caligiuri, P., & Di Santo, V. (2001). Global competence: What is it, and can it be developed through global assignments? *People and Strategy*, 27-35.
- Cendant Mobility. (2002). New approaches to global mobility. *Human Resource Executive*, 1.
- Chen, G., & Starosta, W. (2010). Intercultural communication competence: A synthesis. *Communication Yearbook 19*, 353-383.
- Clarke, V. (2004). Student's global awareness and attitudes to internationalism in a world of cultural converge. *Journal of Research in International Education*, 3(1).
- Consortium for North American Higher Education Collaboration. (s.f.). Obtenido de <http://www.conahec.org/conahec/index.jsp>
- Crossley, M., & Watson, K. (2003). *Comparative and international research in education, globalization, context and difference*. London: RoutledgeFalmer.
- Curran, K. (2003). *Global competencies that facilitate working effectively across cultures*. Obtenido de <http://content.monster.com.sg/management/5808>.
- Cushner, K., & Mahon, J. (2002). Overseas student teaching: Affecting personal, professional and global competencies in an age of globalization. *Journal of Studies in International Education*, 6(1).
- Deardorff, D. (2009). The SAGE Handbook of Intercultural Competence. *Sage Publications*, 532.
- Deardorff, D., & Hunter, W. (2006). Educating global-ready graduates. *International Educator*, XV(3).
- Free Trade Alliance. (2012). Obtenido de <http://www.freetradealliance.org/>
- Godbey, G., & Turlington, B. (2002). A collaborative approach to international programs. *New Directions For Higher Education*, 89-98.
- Green, M. (2000). *Toward comprehensive internationalization: An ACE initiative for undergraduate education*. Washington, D.C.: American Council on Education.
- Gregersen, H., Morrison, A., & Black, J. (1998). Developing leaders for the global frontier. *Sloan Management Review*, 21-32.
- Hayden, M. (2006). *Introduction to international education: International schools and their communities*. London, UK: Sage.
- Heyl, J., & McCarthy, J. (2003). International education and teacher preparation in the U.S. *Global Challenges and U.S. Higher Education: National Needs and Policy Implications*. Durham, NC: Duke University.
- Hunter, W. (2004). Got global competency. *International Educator*, 13(2), 6-12.
- Hunter, W. (2004). *Knowledge, skills, attitudes and experiences necessary to become globally competent*. Bethlehem, PA: Lehigh University: Unpublished Dissertation.
- Hunter, W. (2006). What does it mean to be global competent? *Journal of Studies in International Education*, 267-285.
- Inventario Mentalidad Global (GMI). Obtenido de <http://www.thunderbird.edu/centers-excellence>.
- Irving, J. A. (2005). Educating global leaders: Exploring intercultural competence in leadership education. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 1-14.
- Javidan, M., Steers, R., & Hitt, M. (2007). Putting it all together: So what is a global mindset and why is it important? *Emerald Group Publishing Limited*, 215-226.



- Javidan, M., Teagarden, M., & Browen, D. (2010). Developing the skills you need to succeed as an international leader. *Harvard Business Review*, 1-5.
- Kaur Sidhu, R., & Dall'Alba, G. (2012). International Education and (Dis)embodied Cosmopolitanism. *Educational Philosophy and Theory*, 419.
- Kriby, M. (2012). The preparation of globally competent teachers: A comparison of American and Australian education policies and perspectives. *Global Partners in Education journal*, 12-22.
- Lambert, R. (1996). *Parsing the concept of global competence, educational exchange and global competence*. New York: Council on International Educational Exchange.
- Lenth, R. (2001). Some practical guidelines for effective sample size determination. *The American Statistician*, 55(3).
- Li, M., & Bray, M. (2007). Cross-border Flows of Students for Higher Education: Push-pull factors and motivations of mainland Chinese students in Hong Kong and Macau. *Higher Education*, 791-818.
- Malcom, W. (1995). *Globalization*. London: Key Ideas Series.
- Marquardt, M., & Horvath, L. (2001). *Global teams: How top multinationals span boundaries and cultures with high-speed team work*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Martin, J., Heppard, K., & Green, S. (2011). Taking international business education programs and pedagogy to new heights: Fundamental questions for educators and students. *business Horizons*, 355-363.
- Matthews, J., & Lawley, M. (2011). Student satisfaction, teacher internships, and the case for a critical approach to international education. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 688.
- McMurtrie, B. (2008). Community college take on global challenges. *The Chronicle of Higher Education*, 544(32).
- Motel, S., & Patten, E. (2012). *Charistics of the 60 largest metropolitan areas by hispanic population*. Washington D.C.: Pew Research Center.
- NASBITE. (s.f.). Obtenido de <http://www.nasbite.org/>
- Olson, & Koeger. (2001). Global competency and intercultural sensivity. *Journal of Studies in International Education*, 5(2), 116-137.
- Omoregie, N. (2007). The globally competent teacher in secondary level of education. *Academic Research Library*, Fall; 128,1; 3-9.
- Pratt, J., Matthews, S., Hoult, E., Nairne, B., & Ashenden, S. (2011). Collaboration Between Universities. An effective way of sustaining community-university partnerships? *Gateways: International Journal of Community Research and Engagement*, 119.
- Paul, K., Meyskens, M. & Robbins, S. (2011). Components of global mindset: corporate social responsibility and cross-cultural sensitivity. *Journal of International Business and Cultural Studies*. Vol. 5, August, pp. .
- Ras, G. (2011). *Exploring global competence with managers in India, Japan, and Netherlands: a qualitative study: A dissertation at the University of Nevrask*. Nebraska: University of Nebraska.
- Reimers, F. (2013). Education for improvement. *Harvard International Review*, 57-58.
- San Antonio Hispanic Chamber of Commerce. (s.f.). Obtenido de <http://www.sahcc.org/>
- Seater, B. (2012). That used to be us: A modest proposal for improving higher education and preparing students to be more economically competitive. *The McGraw Center for Teaching & Learning*.
- Swiss Consulting Group. (2002). *Global Competency Report 2002*. Obtenido de <http://www.swissconsultinggroup.com/globalcompetency.php>
- Texas Trade. (s.f.). Obtenido de www.texastrade.org
- The Chamber. (s.f.). Obtenido de <http://www.sachamber.org/>



- U.S. Department of Education. (s.f.). Obtenido de
<http://www2.ed.gov/offices/OPE/FIPSE/index.html>
- Uber Grosse, C. (2011). Global manager's perceptions of cultural competence. *Business Horizons*, 307-314.
- US-BRAZIL HIGHER EDUCATION CONSORTIA PROGRAM . (s.f.). Obtenido de
<http://www2.ed.gov/programs/fipsebrazil/index.html>
- Walt, C. (2012). Najafi global mindset institute summit: Developing leaders for global roles. *People & strategy*, 35(2), 22.
- Wilson, M. (2012). Globalization. En L. Healy, & R. Link, *Handbook of international social work: Human rights, development and the global profession* (págs. 16-23). New York, NY: Oxford University Press.

