

# **FORMANDO LÍDERES EMPRESARIALES CON COMPETENCIAS GLOBALES EN UN AMBIENTE MULTICULTURAL**

**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. Actualmente las empresas necesitan administradores que tengan la capacidad para hacer frente a la complejidad de tener un negocio global y realizar transacciones comerciales en todo el mundo y sobre todo en ambientes multiculturales. 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 las universidades pueden satisfacer estas necesidades al mejorar la educación internacional en sus aulas. Se considera que la preparación de los estudiantes, que en el futuro se convierten en administradores locales e internacionales, deben ser encaminada a adquirir las competencias globales (Conocimiento, Habilidades, Actitudes y Experiencias) que los gerentes de recursos humanos identifican como necesarias para ser competitivo globalmente. Para cumplir con este objetivo se desarrolló una encuesta que fue aplicada a los administradores de empresas americanas y mexicanas establecidas en el sur de los Estados Unidos, en donde existe un ambiente multicultural y los resultados mostraron que, a pesar de estar en un área tan importante de comercio mundial y multilateral por el corredor internacional, los administradores tienen bajos niveles de competencias globales, por lo que la universidades tienen un gran reto para formar líderes empresariales globalmente competentes.

**PALABRAS CLAVE:** Competencias Globales, Educación Internacional, Negocios Multiculturales

## 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.

## **OBJETIVO**

Por esta razón, el objetivo principal de esta investigación es identificar las competencias de los empresarios y administradores que realizan negocios en un entorno multicultural y cómo la universidad puede satisfacer estas necesidades al mejorar la educación internacional en sus aulas. Si se miden cuales con las competencias globales (Conocimiento Mundial, Habilidades Sociales Internacionales, Actitudes Globales y Experiencias Internacionales) de los administradores actuales en este caso americanos y mexicanos trabajando en un ambiente internacionales multicultural, se puede conocer cuáles son los niveles que se requieren mejorar y de esa manera impulsar políticas educativas para formar líderes empresariales con competencias globales, que los gerentes de recursos humanos identifican como necesarias para ser competitivo globalmente.

Por lo tanto, las preguntas de investigación fueron: ¿Poseen los administradores estadounidenses y mexicanos que llevan a cabo negocios en un entorno multicultural las competencias necesarias para ser globalmente competentes? y ¿Cuales son las competencias globales que tienen menos desarrolladas?

Para probar la hipótesis de investigación de que “Los administradores que trabajan en empresas mexicanas y americanas localizadas en un entorno multicultural *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.

Esta investigación se desarrolló 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.

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.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **a) 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 2012 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.

#### **b) 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.

### **c) Consorcios 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.

#### **d) Definiciones de Competencia Global**

Existen diferentes autores que definen los conceptos de 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)”.

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

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.

## **METODOLOGÍA**

Es una investigación descriptiva, correlacional y explicativa. Con un diseño de investigación no experimental y se utilizó como técnica de campo la encuesta.

### **a) Elaboración del instrumento**

Se diseñó una encuesta con 44 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. Nos basamos en la Lista de Verificación de Competencia Global, creada por William Hunter (2004), en el Inventario Mentalidad Global (GMI) de la universidad Thunderbird School of Global Management y desarrollado por Najafi Mentalidad Global Institute así como en el instrumento de Certificación de Profesionales en los Negocios Globales de la North American Small Business International Trade Educators (NASBITE). 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.

#### **b) Los sujetos de investigación**

Se eligió a las empresas estadounidenses en San Antonio Texas y a las empresas mexicanas que han establecido sus negocios en esa misma ciudad. Se consideró que estas empresas tienen un mercado geográfico dinámico entre los dos países ya que se encuentran en el Estado de Texas, cerca de la frontera de los Estados Unidos y México, porque por lo que requieren directores con competencias globales a fin de realizar con éxito sus negocios y aumentar la competitividad de las empresas. Además, otra razón importante para seleccionar la ciudad de San Antonio, Texas, es debido a su importante actividad industrial y económica. Esta cuenta con una población de 2,194,927 de habitantes, según el censo oficial de 2011, por lo que es la 24<sup>a</sup> 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: *San Antonio Hispanic Chamber of Commerce* , *The Greater San Antonio Chamber of Commerce*, *La Asociación de Empresarios Mexicanos* establecida en San Antonio desde 1997 y el *Centro de Comercio Internacional* de la Universidad de Texas. Los cuestionarios fueron distribuidos a los directores/directores de las empresas americanas, latinas y mexicanas que asisten a las reuniones mensuales que realizan cada una de las Cámaras.

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.

### c) Confiabilidad del instrumento

Se realizó una prueba piloto a la encuesta para garantizar la confiabilidad del instrumento, por lo que la prueba estadística del Alfa de Cronbach aplicado para todo el instrumento fue buena 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.

**Tabla 1. 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

### a) Perfil de los participantes:

Las características demográficas de los encuestados fueron: el 63% fueron hombres y 37% mujeres, el 80% tienen más de 36 años de edad, el 22% tiene menos de 1 año de trabajo en la empresa actual y un 47% más de 5 años, todos son los dueños, el presidente o el director. En cuanto al 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), casi el 70 por % trabaja en pequeñas empresas (menos de 100 empleados). Es importante resaltar que casi todos ellos tienen un diploma universitario.

## b) 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:  $\geq 4$  e Hipótesis Nula:  $< 4$  (Bueno) .**

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

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

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:

## DISCUSIÓN

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.

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.

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 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 intensifiquen sus programas de colaboración y/o promover y aumentar de manera significativa los 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. De igual manera, se le puede solicitar a los estudiantes que desarrollen sus prácticas profesionales en empresas ubicadas en otros países. Como se señaló anteriormente los alumnos y maestros que salen al extranjero tienen una percepción diferente de las otras culturas y eso se puede transmitir en el aula significativamente.

## **CONCLUSIONES**

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.

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 antes de que se gradúen, ya que después puede ser más difícil conciliar los intereses profesionales, familiares y económicos para salir al extranjero.

Por lo que es importante impulsar los convenios a través de los consorcios entre instituciones y/o promover 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.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Abdel Jabbar, 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 intercultural differences. *Multicultural Education*, 15(4).
- 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.
- Burnell, T. (2006). The growing momentum and legitimacy behind an alliance for international education. *Journal of Research in International Education*, 5(2), 155-176.
- 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.
- 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).
- 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.
- Hunter, W. (2004). *Knowledge, skills, attitudes and experiences necessary to become globally competent*. Bethlehem, PA: Lehigh University: Unpublished Dissertation.
- 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 Cosmopolitanismse. *Educational Philosophy and Theory*, 419.
- Lenth, R. (2001). Some practical guidelines for effective sample size determination. *The American Statistician*, 55(3).
- Marquardt, M., & Horvath, L. (2001). *Global teams: How top multinationals span boundaries and cultures with high-speed team work*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- 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.
- Olson, & Koeger. (2001). Global competency and intercultural sensitivity. *Journal of Studies in International Education*, 5(2), 116-137.
- Pratt, J., Matthews, S., Houlst, 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.
- 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.
- Swiss Consulting Group. (2002). *Global Competency Report 2002*. Obtenido de <http://www.swissconsultinggroup.com/globalcompetency.php>
- Walt, C. (2012). Najafi global mindset institute summit: Developing leaders for global roles. *People & strategy*, 35(2), 22.