

Medición del desarrollo de la competencia gerencial multicultural en el personal de mando de *ManpowerGroup* México y Centroamérica

Measuring the development of multicultural managerial competence in the command staff of ManpowerGroup in Mexico and Central America

Noé Chávez Hernández
Maestro en Administración
Tecnológico de Estudios Superiores
de Coacalco, México
noahchh@hotmail.com

Recibido: 15 de octubre de 2015

Aceptado: 27 de noviembre de 2015

Resumen

La competencia multicultural refiere la capacidad de conocer, comprender y responder a diversas cuestiones políticas, culturales y económicas presentadas en diferentes lugares; es una capacidad a desarrollar en la actividad gerencial para interactuar en un entorno globalizado y establecer relaciones empresariales. Este trabajo describe las dimensiones de lo multicultural, como una de las competencias gerenciales a desarrollar en los individuos que dirigen grupos de trabajo de organizaciones competitivas; el objetivo fue realizar un análisis para conocer cuál es el nivel de desarrollo de estas dimensiones. A través de un enfoque cuantitativo, de corte explorativo, transversal, no experimental y de campo, se miden dos dimensiones que integran esta competencia en ManPowerGroup como empresa competitiva del entorno. Destaca que la competencia multicultural del personal de mando está por debajo del promedio mínimo deseado en el desarrollo de la competencia o se encuentra en el margen de nivel promedio aceptado.

Palabras clave: competencia gerencial, competitividad, globalización, multicultural

Abstract

Multicultural competence concerns the ability to recognize, comprehend and respond to various political, cultural and economic issues raised in different places. It is a capacity that must be developed in the managerial activity in order to interact in a globalized environment and to establish business relationships. This paper describes the dimensions of multiculturalism as one of the managerial skills to develop by individuals who lead working groups of competitive organizations; the objective is to conduct an analysis for identifying the level of development of these dimensions. Through a non-experimental quantitative approach, two dimensions that make up ManPowerGroup a competitive enterprise are measured. It was found that a prominent part of the command staff is below the minimum average accepted.

Keywords: multicultural, managerial competence, globalization, competitiveness.

Introducción

Gracias a la globalización, las organizaciones han tenido la necesidad de integrarse internacionalmente para ser competitivas (Munch, 2014), esto ha obligado a su personal a desarrollar habilidades y competencias que les permita incrementar sus conocimientos, habilidades y capacidades para saber gestionar y dirigir los recursos de manera eficiente, productiva y con calidad. Uno de esos pilares competitivos dentro de la organización, se remite a su personal de mando (de acuerdo a las aportaciones de Gitman & McDaniel (2007), en este artículo, el término «personal de mando» refiere a los individuos que poseen autoridad para dirigir a un grupo de trabajo, independientemente de la jerarquía que ocupe: alta dirección, nivel medio o primera línea) quien debe tener la capacidad efectiva para ejecutar las estrategias que contribuyan al desarrollo competitivo de la empresa. Mochón, F., Mochón, M. C., & Sáez, M. (2014), resaltan la idea de que ellos deben prestar atención a los acontecimientos que ocurren en el entorno para detectar oportunidades y tendencias que les facilite interactuar y tomar decisiones eficientemente.

Por lo anterior, se deduce que el personal de mando debe desarrollar competencias que enriquezcan sus habilidades gerenciales, con las cuales podría facilitar su adaptación a los cambios y nuevas realidades de desempeño que exige el entorno globalizado. Así que, una competencia gerencial desarrolla capacidades, habilidades y actitudes para conducir a un grupo de trabajo dentro de las organizaciones. La competencia de guiar eficientemente a los individuos permite alcanzar niveles de desempeño óptimos con los cuales los retos actuales de trabajo pueden ser atendidos. El entorno cultural influye en el comportamiento, actitudes y motivaciones de los individuos, si esto se magnifica al relacionarse entre empresas de diferentes países, ocurre que cada una poseerá diferente tipo de cultura (tanto la organizacional, como la de su propio personal –individual–). Lo que obliga al personal de mando a estar consciente de las diferencias y a adoptar medidas para saber interactuar correctamente con los demás (Hofstede, Bond, & Chung-Leung, 1993).

Mochón, F., Mochón, M. C., & Sáez, M., (2014) resaltan la obligación de saber adaptarse al entorno cultural de un país y empresa extranjera mediante esfuerzos de comunicación, diálogo y respeto de sus costumbres y tradiciones, además de sensibilizar sobre las

experiencias generadas al tener contacto con una diversidad de personas. De ahí que, una de las claves de éxito competitivo es desarrollar la capacidad multicultural para saber guiar a sus colaboradores eficientemente en un entorno global, a través del conocimiento y sensibilización sobre las diferencias culturales entre países y empresas internacionales.

Este trabajo describe las dimensiones que integran lo multicultural, como una de las competencias gerenciales a desarrollar en los individuos que dirigen grupos de trabajo de organizaciones competitivas, además de realizar un análisis para medir cuál es el nivel de desarrollo de estas dimensiones dentro de ManPowerGroup considerado como un corporativo dedicado a prestar servicios empresariales de gestión del talento humano y que es reconocido a nivel internacional por sus buenas prácticas de trabajo.

Para este fin, el trabajo se estructura de la siguiente manera: se realiza una revisión general respecto a la competencia gerencial de lo multicultural y sus dimensiones de estudio, posteriormente se presenta una metodología para analizar un caso de aplicación, se lleva a cabo su estudio e interpretación de resultados, y finalmente se describen conclusiones para su reflexión y discusión.

Revisión teórica

Las competencias gerenciales

Pavie (2012) establece que el desarrollo de competencias consiste en tener la capacidad de dar solución a problemas de manera eficiente en un tiempo determinado, con base en los conocimientos que se poseen y al dominio de habilidades y actitudes para un mejor desempeño. De esta manera, se comprende que una competencia se conforma de manera integral no sólo por conocimientos, sino también por capacidades, habilidades y aspectos de la personalidad, con los cuales su evidencia de dominio se manifiesta en el campo de trabajo y es lo que distingue a los individuos.

Por otro lado, para las empresas es importante contar con personas capacitadas (Bono, 2010), porque contribuyen a la obtención de un mayor grado competitivo en el mercado al poseer capacidades de aprender, compartir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades que los hacen crecer tanto personal como profesionalmente.

Sobre este último punto, Sherman, Bohlander & Snell (2006) explican que el trabajo y la vida personal se relacionan de muchas maneras, como en lo social, lo económico, y lo psicológico, aspectos que establecen consideraciones para mantener un equilibrio que provoca mayor calidad de vida, y que es indispensable dominar por parte del personal de mando para desarrollar sus actividades gerenciales.

Mintzberg propuso que las actividades gerenciales se manifiestan mediante diversos roles: interpersonales, informativos y decisorios los cuales requieren en su ejecución, de razonamientos y acciones: técnicas humanas y estratégicas para cumplir con sus compromisos formales con la empresa (Robbins & Coulter, 2010). Así, una competencia gerencial se manifiesta cuando los conocimientos, habilidades y actitudes, son aplicados para llevar a cabo roles y acciones de tipo técnico, humano y estratégico, para conducir los trabajos encomendados a través del personal a su cargo.

El desarrollo de competencias gerenciales se consolida a través de aptitudes, educación, capacitación y experiencias generadas por parte de cada persona con mando (Hitt, Black & Porter, 2006); como resultado, se logra la ejecución efectiva del trabajo

administrativo (Mosley, Megginson & Pietri, 2005) en los diferentes niveles jerárquicos en que se desenvuelvan las actividades gerenciales. La habilidad de estas personas debe centrarse en saber crear las condiciones organizacionales necesarias para canalizar y desarrollar sus propias competencias, además de las competencias de sus colaboradores, enfocando sus esfuerzos al aprovechamiento de su talento, creatividad y destrezas que permitan obtener un mejor resultado (Morcillo, 2006).

Para concluir, Hellriegel, Jackson & Slocum definen competencia gerencial como: «el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones» (2010:4); y argumentan la existencia de seis competencias que las integran: comunicación, planeación y gestión, acción estratégica, autoadministración, trabajo en equipo, y la competencia multicultural.

Lo multicultural como competencia gerencial

Los gerentes deben crear situaciones en las que involucren a sus colaboradores y estén dispuestos a desempeñar acciones constructivas en su proceso de aprendizaje; para este propósito, Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2010), manifiestan aquellas competencias gerenciales que permiten actuar eficientemente al administrador en un entorno de competitividad, y que por lo consiguiente deben ser desarrolladas. Para este trabajo y de manera particular, se desglosa una de estas competencias: lo multicultural. Los autores la conceptualizan como conocer, comprender y responder a cuestiones políticas, culturales y económicas presentadas en diferentes lugares.

Esta competencia se delimita a las organizaciones que tienen relaciones con el mercado global y se caracteriza porque se va desarrollando a medida que se conoce y comprende la cultura y ambiente del país con el que se hace la relación de negocio.

Su efectividad se refleja en el momento en que se tienen actitudes y habilidades adecuadas para traducir el conocimiento de una cultura para un desempeño efectivo. Además de mantener una sensibilidad cultural al trabajar con personas que provienen de otros lugares.

A continuación se revisan someramente algunos aspectos de las dimensiones que componen la competencia multicultural según Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2010):

- Conocimiento y comprensión de diversas culturas. Para que el individuo logre un nivel de comportamiento aceptable dentro del entorno multicultural, requiere desarrollar las habilidades para: estar informado de los acontecimientos políticos, económicos y sociales de todo el mundo; reconocer las repercusiones de dichos acontecimientos en la organización; comprender y hablar más de un idioma.
- Apertura y sensibilidad cultural. Comprende la cualidad del individuo para tener éxito en los procesos de interrelación multicultural, se destacan las siguientes características: ser sensible a las señales culturales; tener capacidad para adaptarse con rapidez a situaciones nuevas; reconocer las variaciones culturales; evitar estereotipos; adaptar su comportamiento al interactuar con personas con distintos orígenes étnicos y culturales; comprender los orígenes culturales y sus afectaciones en las actitudes y conductas; empatizar con personas con un origen cultural diferente al propio.

Metodología

Una vez descritos los referentes teóricos sobre competencias gerenciales, lo multicultural y sus dimensiones de estudio en el apartado anterior, se realizó un análisis exploratorio para conocer cuál es el nivel de desarrollo del personal de mando de *ManPowerGroup*. Para tal intención se diseñaron las siguientes actividades metodológicas de investigación: el enfoque de la investigación es de tipo cuantitativo, porque se partió de la definición de una unidad de análisis, se delimitó su población y muestreo, se aplicó un instrumento de recolección de datos, y se realizó su estudio estadístico. Para definir la tipología de la investigación: se determinaron los siguientes criterios: por su alcance, es de tipo explorativa; por la manipulación de las variables es no experimental; y por la temporalización del fenómeno, transversal; y según el lugar (de campo).

La pregunta eje de la investigación es ¿qué tanto se ha desarrollado la competencia multicultural como competencia gerencial en el personal de mando de una empresa reconocida a nivel internacional por sus buenas prácticas de trabajo? El objetivo de investigación es medir el desarrollo de la competencia multicultural como competencia gerencial en el personal de mando de una empresa reconocida a nivel internacional por sus buenas prácticas de trabajo; y las dimensiones de estudio son el conocimiento y comprensión de diversas culturas y apertura y sensibilidad cultural a partir de la propuesta de Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2010) para analizar lo multicultural como competencia gerencial.

Con base a las aportaciones de los autores anteriormente mencionados, como instrumento para recabar datos, ellos proponen un cuestionario de 20 ítems para medir el nivel de desarrollo de lo multicultural. Emplean valores de respuesta tipo Likert de cinco niveles para proyectar el grado de desarrollo de las habilidades y su cumplimiento en cada situación de estudio. Los autores detallan dos valores importantes para distinguir el nivel de desarrollo de la competencia: 75 puntos como promedio mínimo aceptado en el desarrollo de la competencia; 90 puntos como mínima ideal en el desarrollo sobresaliente de la competencia; el valor de estos cinco niveles y puntaje empleado son los siguientes:

Tabla I. Valores empleados en la escala del instrumento de investigación

Nivel	Puntaje	Esencia del concepto
1	20 - 39	Tiene poca experiencia relevante y es bastante débil en esta competencia
2	40 - 59	Es débil en esta competencia, pero tiene un desempeño satisfactorio o un poco más en algunas características
3	60 - 74	Se encuentra en un nivel promedio en esta competencia y sobre el promedio o un poco más en algunas características
4	75 - 89	Está en un nivel promedio en esta competencia y es sobresaliente en algunas características
5	90 - 100	Es sobresaliente en la competencia

Fuente: Hellriegel, Jackson y Slocum (2010)

Validez del instrumento. Antes de aplicarse en los sujetos de estudio, se realizó una prueba piloto para conocer el grado de validez del instrumento así como su objetividad, además de identificar la redacción y correcto entendimiento de cada ítem. Se analizó su prueba de

consistencia con el método del Alfa de Cronbach, con el software SPSS versión 21. El valor obtenido fue de .822 por lo que se consideró un resultado aceptable en su nivel de confiabilidad (Celina & Campo, 2005).

Para definir una organización competitiva del entorno, se recurrió a un estudio que cada año realiza CNN Expansión y la empresa consultora en recursos humanos *The Top Companies*, quienes certifican como superempresas a aquellas organizaciones que obtienen valores altos en sus políticas, prácticas y procedimientos sobre factores culturales y clima organizacional que las convierte en entidades competitivas en su medio. Con la intención de obtener información de una entidad que tuviera la certificación y reconocimiento de ser competitiva en el entorno, se determinó la aplicación de un muestreo determinístico de tipo intencional (Namakforoosh, 2010) eligiendo a las empresas que a juicio personal, cumplieran con tres criterios: que una de sus representaciones estuviera cerca del Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco, localizados en los siguientes municipios del Área Metropolitana del Estado de México: Coacalco, Cuautitlán Izcalli, Ecatepec, Naucalpan, Tlalnepantla y Tultitlán; que hubiera obtenido una calificación sobresaliente en sus prácticas internas de liderazgo y que canalizaran al investigador al corporativo de la organización para analizar la disponibilidad de participación en este trabajo.

Como resultado de ese procedimiento, se identificaron nueve superempresas. Luego de realizar la invitación correspondiente, se obtuvo respuesta favorable de una organización posicionada en el lugar 12 de mejores prácticas de liderazgo: ManPowerGroup que es una empresa orientada a ofrecer servicios de gestión de personal (reclutamiento, selección, evaluación, capacitación, tercerización), además de otorgar consultorías en la mejora de la eficiencia operativa y rendimiento del capital humano en las organizaciones. En México, opera bajo una estructura orgánica constituida por 98 unidades de negocio distribuidas en el territorio nacional (86) y siete países de Centroamérica (12): El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá, Nicaragua y República Dominicana.

Para el muestreo se empleó el procedimiento establecido por Namakforoosh (2010): se delimitó a las 98 unidades de negocio que integran la región México y Centroamérica. El estudio se concretó al personal que desarrolla actividades gerenciales en cualquiera de sus diferentes niveles jerárquicos: alta dirección, mando medio, mandos de primera fila, (Gitman & McDaniel, 2007), al respecto, el corporativo proporcionó la cifra de 195 colaboradores que contaban con las siguientes características: ambos sexos, antigüedad desde menos de uno y hasta más de siete años en el puesto de trabajo, ubicados en puestos gerenciales en las diferentes unidades de negocio y marcas de ManPowerGroup.

De acuerdo con la disposición de la empresa y magnitud de la población, el corporativo decidió elegir un muestreo de tipo determinístico intencional, debido a que emplearía su criterio empresarial para obtener la información; lo único que solicitó al investigador fue el tamaño de la muestra. Con base a la cifra finita de los elementos poblacionales en estudio, se procedió a realizar el cálculo de la muestra a través del software STATS, considerando los siguientes parámetros: Sujeto de población = 195 personas. Error máximo aceptable = 5%. Nivel deseado de confianza = 99%. Porcentaje estimado de la muestra = 80%. De acuerdo a los criterios establecidos, se obtuvo la cifra de 134 gerentes para participar en esta investigación.

El levantamiento de información tuvo una duración de seis meses y fue gestionado por el corporativo de ManPowerGroup, haciendo uso del método electrónico (Blaxter, Hughes & Tight, 2008) para aplicar el instrumento de investigación contemplando a los sujetos de estudio de la región México y Centroamérica.

Resultados

Se registró la participación de 134 colaboradores de ManPowerGroup Región México y Centroamérica que ocupan 50 puestos gerenciales con diversos nombres. Destacaron con un 36% los gerentes de negocio, 10% los gerentes de cuentas clave; en cantidades similares ocupan los puestos de director administrativo, gerente de cuentas industriales y gerente de operación de promociones, 5%.

En la tabla II se indican los datos demográficos generales de los participantes en términos porcentuales:

Tabla II. Resultados porcentuales del perfil de participantes en la investigación

Género	Femenino	48%
	Masculino	52%
Rango de edades (términos en años)	25-29	10%
	30-34	30%
	35-39	36%
	40-44	15%
	45-49	8%
	50-54	1%
Grado de estudios	Licenciatura	68%
	Posgrado	16%
	No comentó	16%
Formación escolar	Administración	41%
	Finanzas	9%
	Mercadeo	12%
	Psicología	22%
	Otros	16%
Antigüedad en el puesto (términos en años)	Menos de 1 año	7%
	1 a 2 años	20%
	2 a 3 años	17%
	3 a 4 años	10%
	4 a 5 años	7%
	5 a 6 años	8%
	6 a 7 años	7%
	Más de 7 años	24%

Fuente: Resultados obtenidos del personal de mando en ManPowerGroup México-Centroamérica

Se calculó el valor promedio de cada dimensión (conocimiento y comprensión de diversas culturas y apertura y sensibilidad cultural) que integra la competencia gerencial involucrada y resultó que se localizan en el nivel cuatro, lo que significa que existen situaciones en las que aún requieren un mayor desarrollo para que su ejercicio gerencial sea eficiente. En la tabla III se muestran los estadísticos descriptivos obtenidos y el nivel de desarrollo que corresponde a la competencia:

Tabla III. Resultados estadísticos del desarrollo de la competencia autoadministración

Estadístico	Valor	Nivel de desarrollo
Media	76	4
Mediana	76	4
Moda	76	4
Desviación estándar	13	
Rango	60	
Mínimo	40	2
Máximo	100	5

Fuente: Resultados obtenidos del personal de mando en ManPowerGroup México-Centroamérica

Como se muestra en la tabla III, la diversidad de calificación obtenida en las dimensiones estudiadas de la competencia multicultural de los 134 participantes fue de 60 puntos, ya que hubo casos en los que se presentó una calificación de 40 (nivel 2) hasta el puntaje sobresaliente de 100 (nivel 5). Ante estas variaciones se identificó una concentración en datos en el nivel 4 donde el promedio general se ubicó en 76 puntos (marginalmente arriba de la mínima ideal en el desarrollo sobresaliente de la competencia).

Para una revisión más detallada, en el gráfico 1 se ilustran en términos porcentuales, los resultados de los 134 participantes en esta investigación, en éste, queda expresado que 59 casos (44%) están por debajo del promedio mínimo aceptado en el desarrollo de la competencia; 51 individuos (38%) están en el margen de nivel promedio en esta competencia y es sobresaliente en algunas características que la componen; en cambio, sólo 24 personas (18%) afirman tener un desarrollo sobresaliente de los aspectos tratados en las dimensiones de la competencia multicultural.

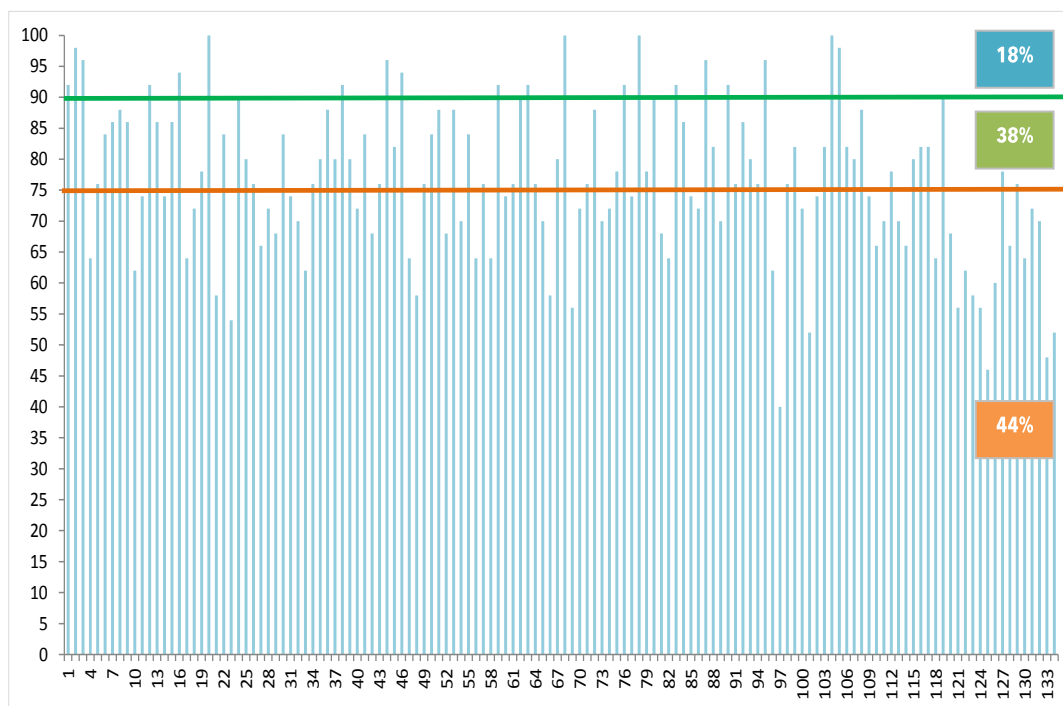


Gráfico 1. Valores obtenidos en el desarrollo de la competencia multicultural

Fuente: Resultados obtenidos del personal de mando en ManpowerGroup México-Centroamérica

Los resultados obtenidos contribuyen a comprender por qué la organización ocupa el 12° lugar de mejores prácticas de liderazgo pues aún falta desarrollar las habilidades en las que tengan capacidades para comprender los comportamientos geográficos, étnicos, culturales y sociales de las personas de diferentes lugares con las que tienen interacción para realizar sus actividades: operativas, técnicas, de relación, entre otras.

De esta manera se da pauta a la necesidad de atender, en lo que respecta a la competencia multicultural, el conocer y desarrollar las capacidades necesarias para saber interactuar con individuos de diversas culturas, tomando en cuenta la sensibilidad de estar informados respecto a los acontecimientos y tendencias que ocurren en su entorno, esto con la finalidad de poder generar nexos eficientes para la realización de sus actividades.

Discusión

Al analizar las capacidades necesarias para conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas del entorno para un mejor desempeño multicultural se obtuvieron resultados mayormente orientados hacia los niveles mínimos marginales del límite permitido de desarrollo.

Las dos dimensiones estudiadas tuvieron el mismo desenlace de calidad: la dimensión conocimiento y comprensión de las culturas consiguió el menor puntaje al momento de situar a los participantes en escenarios como: estar informado de los acontecimientos globales que repercuten en la empresa, poder comprender y hablar otro idioma, además de viajar para tener conocimiento personal de otros lugares.

La dimensión menos mermada en puntuación fue la de apertura y sensibilidad cultural, ya que los escenarios planteados estaban más estrechos con su accionar de trabajo; de esta manera, situaciones como: tener sensibilidad a los cambios culturales, adaptar su comportamiento en la interacción con personas de diferentes orígenes étnicos y culturales, comprender cómo el origen cultural afecta sus actitudes y conductas; lograron obtener un puntaje más elevado, sin olvidar que estas calificaciones fueron las menos favorecidas en cuanto al desarrollo de la competencia gerencial.

Conclusiones

Es importante el desarrollo de la competencia multicultural como parte de las competencias gerenciales del personal de mando de una organización que interactúa con empresas nacionales e internacionales, mismas que poseen filosofías de trabajo diferentes; pues la diversidad etnográfica y cultural a la que se enfrentan al convivir con personas y grupos de interés en el que los efectos de la globalización, se convierten en un punto en común para todas aquellas entidades que desean alcanzar niveles competitivos en sus actividades.

Ser una superempresa obliga a sus integrantes a tener un rendimiento que les permita ser competitivos en las actividades diarias de trabajo, sin embargo, existen áreas de oportunidad que deben atenderse a fin de mantener y mejorar los niveles de desempeño.

Centrándose en la investigación realizada, se obtuvieron resultados que permiten explorar lo que pasa en una organización competitiva del entorno en relación al trabajo de su personal de mando. Por tal situación, el nivel promedio de desarrollo se ubicó

en el valor 4, aludiendo a que los escenarios planteados en cada dimensión evaluada son cumplidos por encima del promedio, pero requieren desarrollar más sus habilidades gerenciales para incrementar su efectividad.

El personal que participó en esta investigación denotó limitaciones de un desarrollo integral de la competencia multicultural; en este sentido, se concluye que es un buen principio para implementar acciones de mejora que permitan aprender a ejecutar actividades gerenciales en un entorno globalizado y multicultural, ya que las habilidades de conocer y comprender diversas culturas y la apertura y sensibilidad de las mismas, son orientaciones que pueden contribuir a desarrollar los talentos necesarios que permitan dirigir a sus colaboradores en la interacción internacional.

Con esta exploración se detectó que aún en organizaciones sobresalientes en el mercado, es necesario mantener los procesos de aprendizaje que permitan vigorizar las capacidades necesarias para saber desenvolverse adecuadamente en aquellas situaciones: personales, individuales, grupales, organizacionales, y del medio ambiente, que se enfrentan permanentemente al ejecutarse las tareas gerenciales dentro de la empresa.

Ante esta situación se reflexiona la necesidad de tener presente las aportaciones de Robbins & Coulter (2010) con relación a que en una organización se podrán lograr ventajas competitivas si se mantienen acciones constantes de aprendizaje y adaptación a las exigencias que el entorno va requiriendo de cada uno de los miembros que la integran.

Partiendo de estas ideas y conociendo los resultados de esta medición, surge la intención de indagar a profundidad cuáles son las acciones emprendidas por parte de una empresa competitiva, para lograr que el desarrollo de competencias se vaya fortaleciendo en su personal de mando. También se presenta la necesidad de ampliar los conocimientos sobre estrategias enfocadas al desarrollo de talentos y aprovechamiento de potencialidades de los individuos que ejecutan las actividades gerenciales; esto, desde el momento en que se diseña la organización de una entidad con las características requeridas para enfrentar el entorno cambiante y competitivo.

Referencias

- Blaxter, L., Hughes C., & Tight, M. (2008). *Cómo se investiga*. España: Graó.
- Bono, E. D. (2010). *Más allá de la competencia*. Madrid: Paidós Ibérica.
- Celina, H., & Campo A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*. 34(4), 572 – 580.
- Gitman, L., & McDaniel C. (2007). *Futuro de los negocios*. (5ª ed.). México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2010). *Administración un enfoque en competencias* (11ª ed.). México: Cengage Learning.
- Hitt, M., Black S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Hofstede, G., Bond, M., & Chung-Leung, L. (1993). Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis. *Organizations Studies*. 14(4), 483-503.
- Munch, L. (2014). *Administración* (2ª ed.). México: Pearson.

- Mochón, F., Mochón, M. C., & Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos*. México: Alfaomega.
- Morcillo, P. (2002). La integración de las competencias tecnológicas y personales como fuente de ventajas competitivas para la empresa. *Revista Madrimasd*. (9).
- Mosley, D., Megginson, L., Pietri, P., (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thomson.
- Namakforoosh, M. (2010). *Metodología de la investigación* (2ª ed.). México: Limusa.
- Pavie, A. (2012). La competencia profesional y el profesional competente: elementos para su estudio y desarrollo. *Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias*. 5(9), 1-19.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (2006). *Administración de recursos humanos*. México: International Thomson Editores.
- Top companies, Rankings Expansión Súper Empresas, Recuperado de:
http://thetopcompanies.com/rank_mex.php