RECAI

RECAI Revista de Estudios
en Contaduría, Administración e Informática

ISSN: 2007-5278

Universidad Autónoma
del Estado de México

https://recai.uaemex.mx

Publicación: cuatrimestral

Septiembre / diciembre 2024

Año: 13 No: 38

Autores:

Ignacio Javier Canabal Herrera
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
ORCID: 0009-0008-6727-650X

*Cecilia García Muñoz Aparicio**
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
ORCID: 0000-0001-5316-8630

Beatriz Pérez Sánchez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
ORCID: 0000-0002-9184-0579

Fecha recepción:
27 de junio de 2024.

Fecha aceptación:
30 de agosto de 2024.

Fecha publicación:
1 de septiembre de 2024.

Páginas: 32 – 54

* Autor de correspondencia:
flamingos1999@hotmail.com

Estudio de caso múltiple: competencias gerenciales en empresas de recubrimientos y pinturas automotrices

Multiple case study: management competencies in automotive paint and coatings companies.

Resumen

Los gerentes requieren competencias gerenciales para llevar a cabo su liderazgo en una compañía. El objetivo de este artículo es analizar la implementación de las competencias gerenciales en cuatro empresas líderes en la industria de recubrimientos, pinturas automotrices y servicios relacionados. Se comprobó que la implementación efectiva de competencias gerenciales está directamente relacionada con el rendimiento organizacional y la capacidad de las empresas para adaptarse a cambios del mercado y aprovechar nuevas oportunidades Se utilizó una metodología de tipo cualitativa a través del software ATLAS.ti. Los resultados indican que la comunicación efectiva es crucial para la comprensión mutua y la negociación, mientras que la planeación y gestión son esenciales para establecer y supervisar objetivos claros. La competencia multicultural es vital en empresas con operaciones internacionales, promoviendo la inclusión y diversidad cultural y la autoadministración, se presentó como la base de un liderazgo sólido y sostenible. El estudio concluye que estas competencias gerenciales permiten a los líderes navegar con éxito los desafíos contemporáneos de un entorno empresarial cada vez más complejo y globalizado, destacando la importancia de la comunicación y el trabajo en equipo como pilares del liderazgo corporativo.

Palabras clave: Competencias gerenciales, industria de recubrimientos, liderazgo.
JEL: M12, M14, M16

Abstract

Managers require managerial competencies to carry out their leadership in a company. The objective of this article is to analyze the implementation of management competencies in four leading companies in the coatings, automotive paints and related services industry. It was proven that the effective implementation of management competencies is directly related to organizational performance and the ability of companies to adapt to market changes and take advantage of new opportunities. A qualitative methodology was used through the ATLAS Ti software. The results indicate that effective communication is crucial for mutual understanding and negotiation, while planning and management are essential for establishing and monitoring clear objectives. Multicultural competence is vital in companies with international operations, promoting inclusion and cultural diversity and self-management, it was presented as the basis of solid and sustainable leadership. The study concludes that these management competencies allow leaders to successfully navigate the contemporary challenges of an increasingly complex and globalized business environment, highlighting the importance of communication and teamwork as pillars of corporate leadership.

Keywords: Managerial competencies, coatings industry, leadership.

Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional – https://creativecommons.org/licence/by-nc/4.0

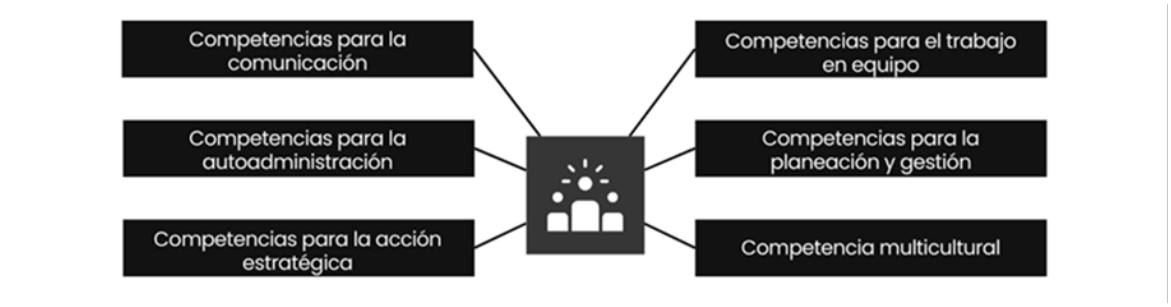
1. Introducción

En un entorno empresarial cada vez más complejo y globalizado, la efectividad de la gestión gerencial se ha convertido en un factor determinante para el éxito organizacional. Las competencias gerenciales, que abarcan desde la comunicación efectiva hasta la autoadministración, juegan un papel crucial en la capacidad de una empresa para adaptarse, innovar y prosperar en mercados competitivos. Este estudio se centra en la implementación de estas competencias en la industria de recubrimientos y pinturas automotrices y servicios relacionados, un sector que combina desafíos técnicos y de gestión únicos, cuyo objetivo es explorar y comprender cómo se implementan las competencias gerenciales en un contexto real, utilizando un enfoque de caso múltiple que incluye a cuatro empresas relacionadas en la industria del repintado automotriz: Industrial de Abrasivos, S.A. de C.V. (INDASA), PPG Industries de México, S.A. de C.V. (PPG), Pinturas Franyoli S.A. de C.V. (Franyoli) y BenCar . Se plantea la hipótesis de que la implementación efectiva de competencias gerenciales está directamente relacionada con el rendimiento organizacional y la capacidad de las empresas para adaptarse a cambios del mercado y aprovechar nuevas oportunidades.

2. Revisión de literatura

El modelo teórico en el que se fundamenta este trabajo se basa en las competencias gerenciales para la administración efectiva propuestas por Hellriegel et al. (2009) como son las competencias para la comunicación, para el trabajo en equipo, la planeación y gestión, acción estratégica, autoadministración, así como la competencia multicultural, las cuales en conjunto influyen en el desempeño de un líder dentro de una organización como se observa en la figura 1.

Figura 1. Modelo de competencias gerenciales.



Fuente: Elaboración propia con base en Hellriegel et al. (2009).

En el corazón de cualquier liderazgo efectivo y gestión organizacional se encuentra la competencia para la comunicación (Whetten Cameron, 2011), e incluye expresar ideas de manera clara, escuchar activamente y fomentar una comunicación abierta, lo cual es fundamental para construir equipos cohesionados y entornos de trabajo productivos (Thompson et al., 2018; Saunders et al., 2022). Asimismo, permite la resolución de conflictos de manera adecuada entre líderes y subordinados. y es relevante cuando se trata de descentralizar las funciones de trabajo por ejemplo en el departamento de ventas (Khalid et al., 2024; Elgoibar et al., 2024).

De igual manera, tiene gran impacto para las cuestiones de género y comunicación de valores empresariales de una marca, así como la comunicación a todos los stakeholders internos de la empresa (Delgado-Ballester y Fernández-Sabiote, 2024; Sahi et al., 2024).

La competencia para la planeación y gestión se erige como un faro que guía a los líderes a través de la complejidad empresarial (Hellriegel et al., 2009). Se establece como la capacidad de fijar metas claras, diseñar estrategias efectivas y administrar recursos de manera eficiente, contribuyendo al éxito organizacional a largo plazo (David y David, 2017; Thompson et al., 2022). La planificación estratégica es esencial para la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la empresa (Alpenberg Scarbrough, 2021). Esto depende en gran medida de los roles del administrador para afrontar los desafíos con resiliencia y la búsqueda constante de recursos (Nyuur et al., 2023).

En un mundo interconectado, la competencia para el trabajo en equipo se convierte en un elemento esencial para el liderazgo efectivo, lo que ayuda a un gerente en la aplicación de sus conocimientos y habilidades, además de fomentar un entorno colaborativo, para que se motiven todos los equipos y utilizar la gran diversidad de habilidades que son claves para alcanzar objetivos comunes para lograr el desempeño organizacional con la colaboración y cohesión del equipo (Bush et al., 2018; Hellriegel et al., 2009; Jiang et al., 2012; Madrigal Torres, 2009).

La competencia de acción estratégica se erige como un timón en la navegación de las organizaciones hacia el éxito a largo plazo, debido a la planeación de estrategias en las que se toman decisiones, se anticipan tendencias y se realiza la ejecución eficaz, para lograr la dirección estratégica de una organización, lo que implica la toma de decisiones en un ambiente moderno y desafiante que impacte en la organización (Hellriegel et al., 2009; Kim Mauborgne, 2023; Nordin Ravald, 2023 Whetten Cameron, 2011;).

En un contexto global, la competencia multicultural se destaca como una habilidad esencial para la gestión efectiva, la sensibilidad cultural, la inclusión y la capacidad de liderar en entornos diversos son importantes para el éxito en un mundo empresarial cada vez más globalizado, lo cual es especialmente relevante para las empresas transnacionales y multinacionales debido a las operaciones de tipo multicultural que llevan a cabo. Asimismo, estas competencias ayudan a que se fortalezca la innovación y competitividad nivel internacional (Adams et al., 2023; Hellriegel et al., 2009; Mendenhall et al., 2018; Oghazi et al., 2024; Pedraza-Rodríguez et al., 2023; Richter et al., 2023; Shenkar et al, 2021; Whetten Cameron, 2023).

Finalmente, pero no menos importante, la competencia de autoadministración se convierte en el cimiento interno del liderazgo, ya que un líder para tomar decisiones asertivas, requiere mantener un equilibrio en su persona ya que la autoconciencia, autodisciplina y gestión inteligente de recursos personales, incluidos los emocionales así como la gestión del tiempo, son clave para la resiliencia del líder y que este logre ser un ejemplo inspirador para los demás La autoadministración también se relaciona con la capacidad de los líderes para manejar el estrés y mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal (Hellriegel et al., 2009; McLarty et al., 2021; Whetten Cameron, 2023; Parker et al., 2010).

3. Metodología

Descripción de las empresas participantes

Para elegir las empresas se tomó en cuenta su liderazgo en la industria de recubrimientos, así como su trayectoria a través del tiempo con un enfoque hacia la innovación y mejora continua además de su enfoque en el desarrollo del capital humano como a continuación se detallan.

INDASA es una empresa fundada en 1979, que se ha consolidado como uno de los líderes europeos en la producción de abrasivos flexibles de alto rendimiento. La compañía ha desarrollado una reputación sólida por su compromiso con la calidad y la innovación en el campo de los abrasivos, proporcionando soluciones tanto eficientes como duraderas que satisfacen las necesidades de diversas industrias. Su enfoque en la excelencia y el rendimiento le ha permitido destacarse en un mercado competitivo, posicionándose como un referente en Europa, expandiendo su influencia global (INDASA, 2023).

PPG, establecida en 1883, ha evolucionado para convertirse en un proveedor líder mundial en el suministro de recubrimientos para cualquier tipo de superficie. Su presencia se destaca en los sectores de acabados automotrices, industriales y arquitectónicos, además de ser una compañía reconocida por su capacidad para ofrecer soluciones integrales y de alta calidad. Su larga trayectoria y dedicación a la innovación tecnológica le permiten mantener una posición dominante en el mercado global, adaptándose continuamente a las necesidades cambiantes de sus clientes y del entorno empresarial (PPG, 2023).

Franyoli, compañía fundada en 1992, cuyo enfoque ha sido convertirse en un líder del mercado en la distribución de pintura y complementos. Se distingue por su compromiso con la satisfacción del cliente y su capacidad para sorprender a sus consumidores con constantes innovaciones, buscando cautivar a sus clientes ofreciendo productos de alta calidad y un servicio excepcional, lo que ha consolidado su reputación y le ha permitido crecer en un mercado competitivo (Franyoli, 2023).

BenCar, empresa con más de 40 años desde su fundación en 1983, se especializa en servicios de hojalatería y pintura premium. Ha construido una sólida reputación gracias a su enfoque en la calidad y la atención al detalle, ofreciendo servicios de alto nivel que cumplen con los estándares más exigentes del mercado. La experiencia acumulada a lo largo de las décadas le ha permitido a destacarse como un proveedor confiable y preferido para servicios de reparación y pintura automotriz de lujo (BenCar, 2023).

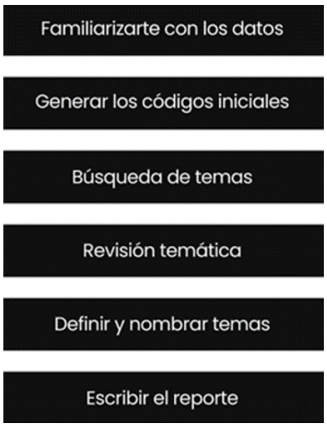
Estas empresas, con sus trayectorias y especializaciones, proporcionan un contexto rico y variado para el análisis de la implementación de competencias gerenciales, permitiendo una exploración profunda y comparativa de prácticas y estrategias dentro de la industria de recubrimientos y pinturas automotrices.

Procedimiento

La investigación se llevó a cabo mediante un análisis temático y un método cualitativo que permitió identificar, analizar y reportar patrones (temas) dentro de los datos. Este enfoque metodológico fue útil para explorar y

comprender la complejidad de las competencias gerenciales en el contexto específico de la industria de recubrimientos y pinturas automotrices. El análisis temático se desarrolló siguiendo un proceso sistemático de seis pasos como se observa en la figura 2 de acuerdo con lo propuesto por Braun y Clarke (2006).

Figura 2. Proceso del análisis temático.



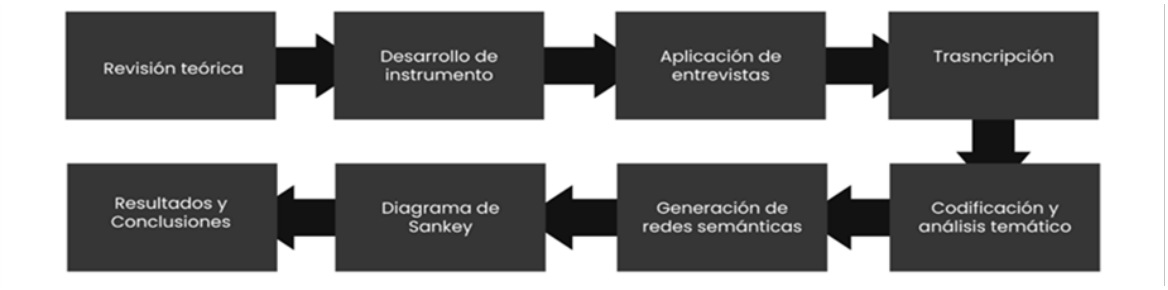
Fuente: Elaboración propia con base en Braune y Clarke (2006).

Primero, se realizó una inmersión profunda en los datos recolectados a través de cuatro entrevistas detalladas con los gerentes generales de las cuatro empresas participantes: INDASA, PPG, Franyoli y BenCar. Las entrevistas se grabaron y transcribieron utilizando la aplicación de Google Meets, lo cual facilitó el proceso de transcripción asistido por computadora mediante Pinpoint de Google, un servicio en la nube diseñado para periodismo e investigación académica. Después se realizó la codificación inicial de los datos, donde se identificaron frases y fragmentos significativos relacionados con las competencias gerenciales. Posteriormente se buscaron temas dentro de los códigos, agrupando los datos en categorías coherentes para revisarlos y asegurar que fueran precisos y relevantes, ajustando y mejorando las categorías para nombrar los temas, proporcionando una descripción detallada y precisa de cada competencia gerencial identificada. Por último, se preparó el informe de los resultados, destacando los temas identificados y su relevancia para la comprensión de las prácticas gerenciales en el sector de recubrimientos y pinturas automotrices.

Se utilizó el software ATLAS.ti versión 24, que permitió la construcción de redes semánticas y diagramas de Sankey para visualizar las relaciones y co-ocurrencias de las categorías obtenidas. Este enfoque metodológico proporcionó una visión profunda y detallada de las competencias gerenciales en las empresas estudiadas, así como patrones y tendencias que podrían ser aplicables a un contexto más amplio dentro de la industria.

Posteriormente, se procedió a la construcción del instrumento de investigación que fueron las entrevistas, con base en el modelo de habilidades gerenciales propuesto por Hellriegel et al. (2009) para la administración eficaz. En la figura 3 se observa el procedimiento completo de aplicación de la metodología

Figura 3. Aplicación de la metodología para la elaboración del estudio



Fuente: Elaboración propia.

La metodología detallada en la figura 3, permitió una transcripción y análisis preciso y eficiente de los datos cualitativos recopilados.

4. Resultados

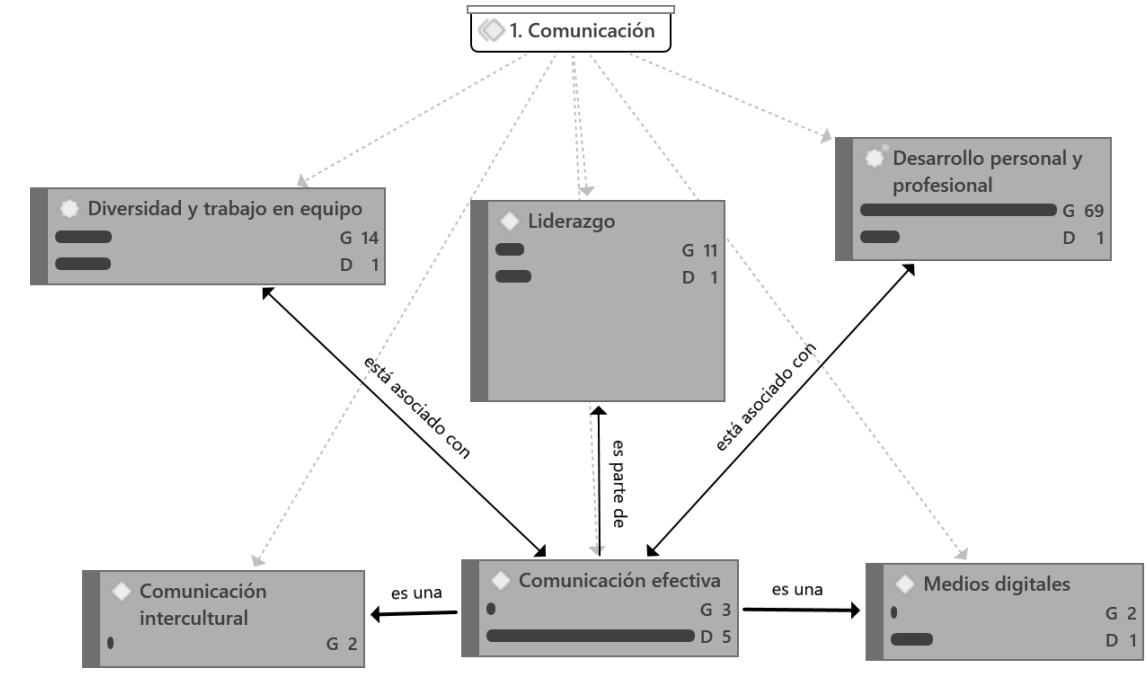
A continuación, se presentan los resultados del análisis temático elaborado con ATLAS.ti. Se parte del supuesto que la implementación de competencias gerenciales en empresas líderes de la industria de recubrimientos, pinturas automotrices y servicios relacionados está directamente vinculada con el rendimiento organizacional y la capacidad de estas para adaptarse a cambios del mercado. Esta investigación analiza la implementación de las competencias en las cuatro empresas, explorando las prácticas gerenciales que han contribuido a su éxito y capacidad de aprovechar nuevas oportunidades en un entorno dinámico.

En los siguientes resultados se demuestra cómo los líderes y gerentes dentro de las organizaciones perciben y experimentan esta relación, identificando las prácticas gerenciales específicas que contribuyen a la adaptación y éxito empresarial en contextos de cambio y oportunidad. Los resultados se presentan por cada competencia con un respectivo análisis semántico de los resultados obtenidos.

Competencia para la comunicación

La competencia para la comunicación se refiere a la capacidad de transferir e intercambiar información de manera efectiva para lograr un entendimiento mutuo. Esto incluye tanto la comunicación formal como informal y la negociación. En el contexto de las empresas que participaron, se destacó la importancia de adaptar la frecuencia de las comunicaciones según la relevancia del tema. La red semántica generada como se observa en la figura 4, muestra que la comunicación es un componente clave en las interacciones diarias, facilitando la coordinación y el entendimiento entre los equipos.

Figura 4. Red semántica: comunicación



Fuente: Elaboración propia.

La red semántica de la competencia para la comunicación, revela una estructura compleja y multifacética de la forma de gestionar la comunicación dentro de las empresas estudiadas. La G corresponde al enraizamiento (groundess) y la D es la densidad. Esta red destaca las interrelaciones de la comunicación proporcionando una comprensión profunda su importancia en el entorno empresarial.

Con relación al liderazgo y comunicación, la comunicación efectiva está estrechamente ligada al liderazgo. Los líderes no solo deben transmitir información de manera clara y precisa, sino también deben fomentar un ambiente donde la retroalimentación sea valorada y escuchada. Esto se refleja en el número de códigos asociados con "Liderazgo" (G11, D1) y "Comunicación Efectiva" (G3, D5). La capacidad de un líder para comunicarse efectivamente es esencial para el éxito del equipo y la organización.

La diversidad y el trabajo en equipo también son componentes críticos de la comunicación. Con 14 menciones generales (G14) y una específica (D1), este nodo subraya la necesidad de gestionar la diversidad y promover la inclusión dentro de los equipos. La comunicación efectiva en equipos diversos puede mejorar la creatividad y la innovación, aprovechando una amplia gama de perspectivas y habilidades.

El desarrollo personal y profesional está fuertemente asociado con la competencia comunicacional, reflejado en 69 menciones generales (G69). La comunicación clara y constructiva es fundamental para el desarrollo continuo de los empleados, facilitando el aprendizaje, la adaptación y el crecimiento profesional.

Los medios digitales son una herramienta esencial para la comunicación en el entorno moderno. Con dos menciones generales (G2), este nodo destaca cómo las plataformas digitales facilitan la transmisión de información y la colaboración, especialmente en organizaciones globalizadas. La integración de tecnologías digitales puede mejorar significativamente la eficiencia y el alcance de la comunicación.

La comunicación intercultural, con dos menciones generales (G2), es vital en un contexto global. La capacidad de comunicarse efectivamente con personas de diferentes culturas es crucial para la gestión de equipos internacionales y la expansión global. Esto implica no solo superar las barreras del idioma, sino también entender y respetar las diferencias culturales.

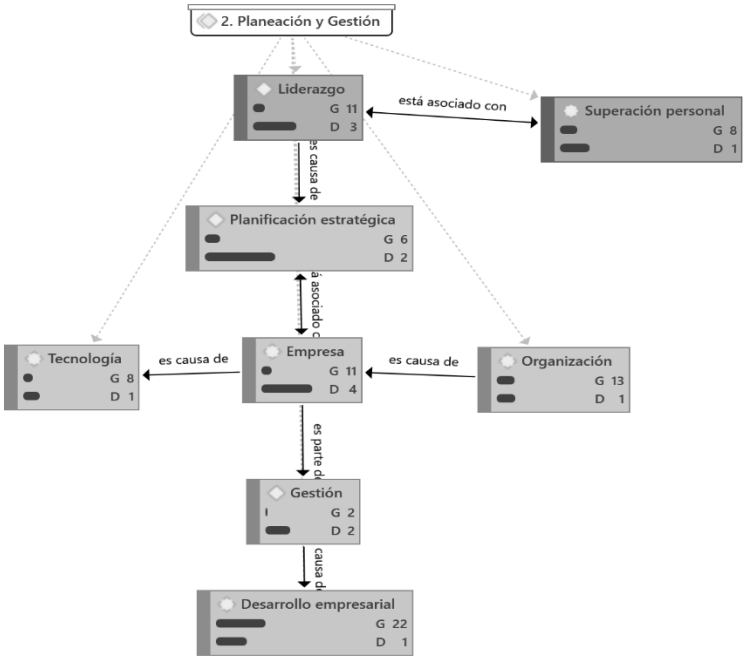
El análisis de la competencia para la comunicación en las empresas participantes de la industria de recubrimientos y pinturas automotrices contribuye de manera significativa a cumplir el objetivo del artículo, que es analizar la implementación de competencias gerenciales en estas organizaciones. La comunicación efectiva se revela como un componente central en la gestión gerencial, facilitando la coordinación y el entendimiento entre los equipos, lo cual es esencial para la adaptación al mercado y el aprovechamiento de nuevas oportunidades.

La red semántica generada muestra la complejidad y multifaceticidad de la comunicación dentro de las empresas estudiadas, destacando su relación con el liderazgo, la diversidad, el desarrollo profesional, y el uso de medios digitales. Estos aspectos subrayan cómo la competencia comunicacional no sólo es crucial para el rendimiento organizacional, sino también para la creación de un entorno inclusivo, innovador y adaptable, alineándose así con el objetivo de investigar cómo estas competencias gerenciales influyen en el éxito de las empresas en un entorno dinámico.

Competencia para la planeación y gestión

Esta competencia implica la capacidad de decidir qué tareas deben realizarse, mediante qué métodos y con qué recursos, para lograr un desempeño óptimo. También incluye el monitoreo del avance para asegurar la realización de las tareas planificadas. En las empresas estudiadas, se identificó una estrategia robusta de objetivos de ventas anuales, mensuales y semanales, con estrategias específicas para alcanzar estos objetivos como se observa en la figura 5.

Figura 5. Red semántica: Planeación y gestión



Fuente: Elaboración propia.

La red semántica de la competencia para la planeación y gestión, proporciona una visión detallada de cómo esta competencia es fundamental para el éxito organizacional, destacando la importancia de la recolección de información, el análisis de problemas y la organización de proyectos. Esta red muestra las interrelaciones entre liderazgo, planificación estratégica, tecnología, organización y desarrollo empresarial, destacando su relevancia integral para el éxito organizacional.

Con relación al liderazgo, la planeación y gestión están fuertemente asociadas con el liderazgo, como se evidencia por 11 menciones generales (G11). Los líderes efectivos utilizan la planificación estratégica para guiar sus decisiones y acciones, lo que a su vez impulsa la organización hacia el logro de sus objetivos. La asociación con la superación personal (G8, D1) subraya la importancia del desarrollo continuo de las habilidades de liderazgo.

La planificación estratégica es una causa directa de varias áreas críticas, incluyendo la empresa (G11, D4), la tecnología (G8, D1), y la organización (G13, D1). Con 6 menciones generales (G6), esta competencia es fundamental para establecer metas claras y delinear las estrategias necesarias para alcanzarlas. La planificación estratégica bien ejecutada proporciona una hoja de ruta que guía todos los aspectos operativos de la empresa.

La tecnología y la organización están interrelacionadas con la planificación estratégica. La tecnología (G8, D1) es vista como un facilitador clave que puede impulsar la eficiencia y la innovación dentro de la empresa.

La organización (G13, D1) se beneficia de una estructura clara y bien planificada, que permite una gestión más eficiente de los recursos y procesos.

La gestión y desarrollo empresarial (G2, D2) son una parte integral de la planificación estratégica, y su implementación efectiva es esencial para el desarrollo empresarial (G22, D1). La red semántica muestra que la gestión adecuada de los recursos y procesos contribuye directamente al crecimiento y éxito de la empresa. El desarrollo empresarial, con 22 menciones generales, es el resultado de una planificación y gestión estratégicas efectivas.

La superación personal (G8, D1) está asociada con el liderazgo y es una consecuencia indirecta de una buena planeación y gestión. Los líderes que se enfocan en su desarrollo personal pueden implementar estrategias más efectivas y adaptarse mejor a los cambios, beneficiando a la organización en su conjunto.

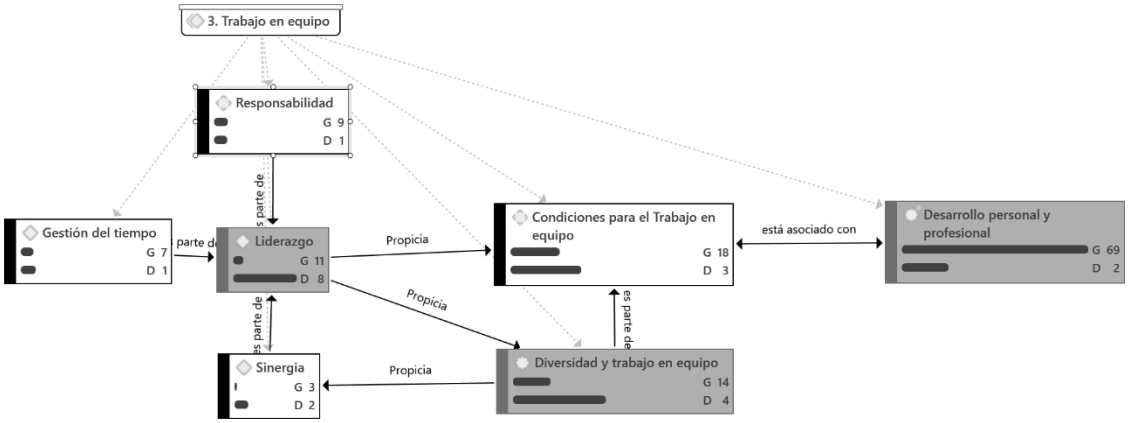
La planeación y gestión efectivas son presentadas como pilares fundamentales para el éxito organizacional, evidenciando la importancia de establecer metas claras y delinear estrategias precisas para alcanzarlas. Estos hallazgos son la principal contribución al objetivo de la investigación.

La red semántica detallada muestra cómo esta competencia se interrelaciona con diversas áreas críticas como el liderazgo, la planificación estratégica, la tecnología, y la organización, resaltando su impacto integral en el rendimiento empresarial. Al vincular la planeación estratégica con la gestión de recursos y el desarrollo empresarial, el texto subraya que una implementación sólida de estas competencias gerenciales no solo guía a la empresa hacia el logro de sus objetivos, sino que también impulsa el crecimiento y la innovación. Esto refuerza el propósito del artículo al demostrar cómo la competencia para la planeación y gestión es esencial para que las empresas se adapten a cambios del mercado y aprovechen nuevas oportunidades.

Competencia para el trabajo en equipo

La competencia para el trabajo en equipo se enfoca en la forma en que los grupos se coordinan para realizar las tareas necesarias y alcanzar los objetivos de la empresa. Esto implica el diseño de equipos, la creación de un entorno apropiado y la administración de la dinámica de los equipos. En las empresas analizadas se fomenta la colaboración integral entre los miembros del equipo, involucrándolos en diversas funciones administrativas y operativas como se observa en la figura 6.

Figura 6. Red semántica: Trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia. **Nota**: La G corresponde al enraizamiento y la D a la densidad de los códigos.

La red semántica de la competencia para el trabajo en equipo proporciona una comprensión profunda de cómo esta competencia se integra y potencia diversos aspectos del entorno laboral, destacando las estrategias utilizadas para fomentar la colaboración y la sinergia dentro del equipo, así como las interconexiones entre liderazgo, responsabilidad, condiciones de trabajo, gestión del tiempo, sinergia, diversidad y trabajo en equipo.

La responsabilidad es un componente central del trabajo en equipo, con 9 menciones generales (G9). La responsabilidad individual y colectiva es esencial para la cohesión y el desempeño del equipo. Los miembros del equipo deben ser responsables de sus tareas y compromisos, lo que contribuye a un entorno de confianza y eficiencia.

El liderazgo es fundamental para propiciar condiciones óptimas para el trabajo en equipo, como lo indican 11 menciones generales (G11). Los líderes tienen el rol de establecer una visión clara, motivar al equipo y crear un ambiente de trabajo que favorezca la colaboración y la cohesión. La gestión del tiempo (G7, D1) es parte integral del liderazgo eficaz, ayudando a los equipos a priorizar y gestionar sus tareas de manera eficiente.

Las condiciones para el trabajo en equipo son cruciales para su éxito, con 18 menciones generales (G18). Estas condiciones incluyen un entorno de trabajo positivo, recursos adecuados y una estructura organizativa que fomente la colaboración. Un entorno bien diseñado puede facilitar la comunicación y la cooperación, mejorando el rendimiento general del equipo.

La diversidad y el trabajo en equipo, con 14 menciones generales (G14), propician la sinergia (G3, D2) y la innovación dentro de los equipos. La diversidad de perspectivas y habilidades puede llevar a soluciones más creativas y efectivas, siempre y cuando se gestione adecuadamente. La inclusión y el respeto por las diferencias culturales y personales son fundamentales para aprovechar al máximo la diversidad del equipo.

El desarrollo personal y profesional, con 69 menciones generales (G69), está estrechamente asociado con las condiciones de trabajo en equipo. Un entorno que favorece el trabajo en equipo también promueve el crecimiento individual de sus miembros. Las oportunidades de desarrollo profesional y la mejora continua de habilidades son cruciales para mantener la motivación y el compromiso del equipo.

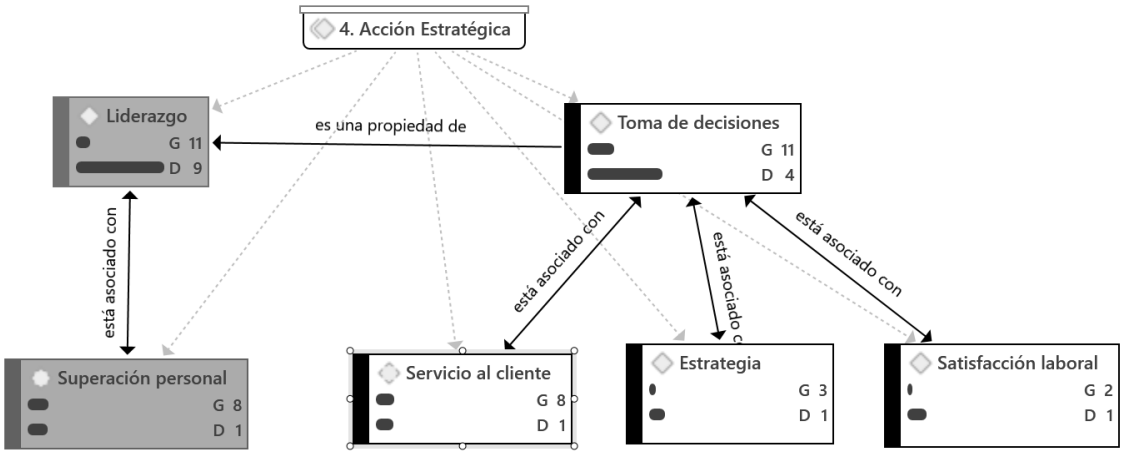
Continuando con el análisis para el logro del objetivo del estudio, la competencia para el trabajo en equipo se muestra como un elemento esencial para alcanzar los objetivos organizacionales, destacando la importancia de la colaboración, la responsabilidad, el liderazgo, y la creación de un entorno de trabajo favorable.

La red semántica revela cómo estas interconexiones entre liderazgo, condiciones de trabajo, diversidad y desarrollo personal se combinan para potenciar el rendimiento del equipo y, en última instancia, el éxito organizacional. Al resaltar la sinergia generada por equipos diversos y bien gestionados, el texto subraya que el trabajo en equipo es un motor clave para la innovación y la eficiencia en las empresas estudiadas. Esta competencia no solo contribuye al cumplimiento de los objetivos empresariales, sino que también fomenta un ambiente de desarrollo personal y profesional continuo, lo que refuerza la capacidad de las empresas para adaptarse a cambios del mercado y aprovechar nuevas oportunidades, alineándose perfectamente con el objetivo del artículo.

Competencia de acción estratégica

Esta competencia se basa en la comprensión de la misión general y los valores de la organización para garantizar que las acciones de todos los colaboradores estén alineadas. Incluye el conocimiento de la industria, la organización y la ejecución eficaz de decisiones estratégicas. Las empresas estudiadas ejemplifican esta competencia mediante la implementación de diagramas y check list detallados que guían cada paso del proceso de planificación y ejecución como se observa en la figura 7.

Figura 7. Red semántica: Acción estratégica



Fuente: Elaboración propia. **Nota**: La D corresponde a densidad y la G es el enraizamiento.

La red semántica de la competencia de acción estratégica, muestra las múltiples facetas y conexiones que esta competencia posee dentro de una organización mostrando cómo la acción estratégica es crucial para la dirección eficaz de la organización. Esta red destaca cómo el liderazgo, la toma de decisiones, el servicio al cliente, la estrategia y la satisfacción laboral están interrelacionados, proporcionando una visión holística de la importancia de la acción estratégica en el entorno empresarial.

El liderazgo es un componente esencial de la acción estratégica, con 11 menciones generales (G11). Los líderes efectivos son capaces de establecer una visión clara y tomar decisiones estratégicas que alineen a la organización con sus objetivos a largo plazo. La conexión con la superación personal (G8, D1) sugiere que los líderes que se desarrollan continuamente están mejor equipados para guiar a sus equipos y empresas hacia el éxito.

La toma de decisiones es una propiedad fundamental de la acción estratégica, con 11 menciones generales (G11). Las decisiones estratégicas bien informadas y oportunas son cruciales para navegar en un entorno empresarial complejo y en constante cambio. La asociación con el servicio al cliente (G8, D1) y la estrategia (G3, D1) subraya la necesidad de decisiones que consideren tanto las necesidades del cliente como los objetivos estratégicos de la empresa.

El servicio al cliente está estrechamente vinculado con la toma de decisiones y la acción estratégica, reflejado en ocho menciones generales (G8). Las estrategias centradas en el cliente pueden mejorar significativamente la satisfacción y lealtad del cliente, lo que es crucial para el éxito a largo plazo. La acción estratégica debe incorporar una perspectiva centrada en el cliente para garantizar que las decisiones empresariales favorezcan una experiencia positiva y un valor añadido para los clientes.

La estrategia, con tres menciones generales (G3), es un componente clave que guía la dirección general de la empresa. Las estrategias bien definidas permiten a la organización establecer metas claras y métodos para alcanzarlas, asegurando una ventaja competitiva sostenible. La estrategia debe estar alineada con las decisiones y acciones estratégicas para ser efectiva.

La satisfacción laboral, con dos menciones generales (G2), está asociada con la toma de decisiones estratégicas. La forma en que se toman las decisiones y se implementan las estrategias puede afectar directamente el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados. Un enfoque estratégico que considere el bienestar y la satisfacción de los empleados puede conducir a una mayor motivación y productividad.

El análisis de la competencia de acción estratégica en las empresas participantes contribuye a la exploración sobre cómo se implementan las competencias gerenciales en estas organizaciones. Esta competencia se enfoca en alinear las acciones de todos los colaboradores con la misión y valores de la organización, asegurando que las decisiones estratégicas se ejecuten de manera eficaz.

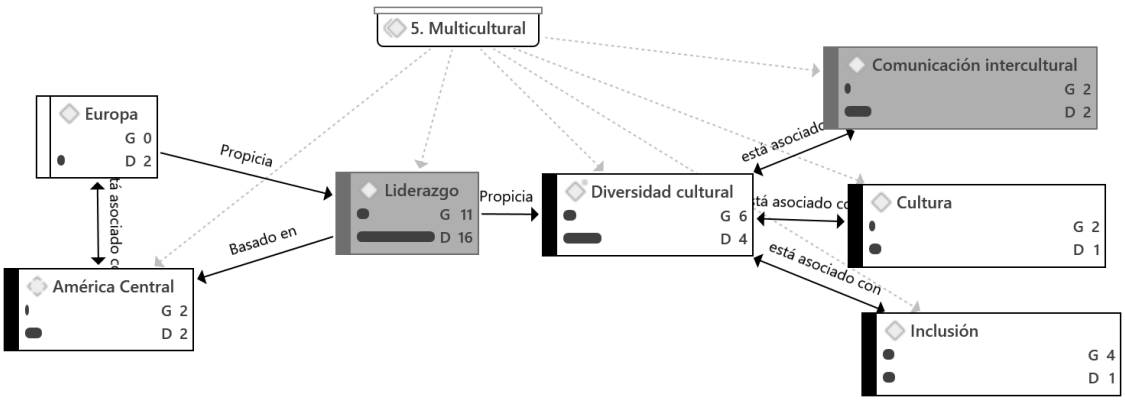
En la red semántica se destaca la interrelación entre liderazgo, toma de decisiones, servicio al cliente, estrategia y satisfacción laboral, subrayando la importancia de una dirección estratégica coherente para el éxito organizacional. Al integrar el liderazgo y la toma de decisiones con un enfoque centrado en el cliente,

la acción estratégica se muestra como un pilar fundamental para mantener una ventaja competitiva sostenible y mejorar la satisfacción tanto de clientes como de empleados. Esto refuerza la idea de que una implementación efectiva de competencias gerenciales, particularmente en acción estratégica, es esencial para que las empresas se adapten a los cambios del mercado y aprovechen nuevas oportunidades, alineándose plenamente con el objetivo del artículo.

Competencia multicultural

La competencia multicultural es esencial en un contexto global, ya que implica el conocimiento, la comprensión y la respuesta a diversas cuestiones políticas, culturales y económicas. Es vital para empresas transnacionales y multinacionales, que operan en múltiples países con diferentes culturas como se observa en la siguiente figura.

Figura 8. Red semántica: Multicultural.



Fuente: Elaboración propia. **Nota**: La G corresponde al enraizamiento y la D a la densidad.

La red semántica de la competencia multicultural, resalta la importancia de la inclusión y la sensibilidad cultural, mostrando cómo estas empresas gestionan eficazmente las diferencias culturales para el éxito en sus operaciones globales, también ofrece una visión integral de cómo la diversidad cultural, el liderazgo y la inclusión se interrelacionan en un contexto empresarial global. En ella se destacan las conexiones entre diferentes regiones geográficas, la comunicación intercultural y la cultura organizacional, subrayando la importancia de la competencia multicultural para el éxito en mercados internacionales.

El liderazgo multicultural es crucial para propiciar un entorno de trabajo diverso e inclusivo, como lo indican 11 menciones generales (G11). Los líderes deben ser capaces de gestionar y aprovechar la diversidad cultural dentro de sus equipos, promoviendo un ambiente donde todas las voces sean escuchadas y valoradas. La capacidad de un líder para fomentar la diversidad y la inclusión es fundamental para el éxito de la organización en mercados globales.

La diversidad cultural es una parte integral del liderazgo y está asociada con varias otras categorías, incluyendo la comunicación intercultural (G2, D2), la cultura (G2, D1) y la inclusión (G4, D1). Con seis

menciones generales (G6), la diversidad cultural no solo enriquece el entorno de trabajo, sino que también mejora la capacidad de la empresa para innovar y resolver problemas desde múltiples perspectivas.

La comunicación intercultural, con dos menciones generales (G2), es esencial para superar las barreras culturales y lingüísticas en una organización global. Los líderes deben ser competentes en la comunicación intercultural para garantizar que los equipos diversos puedan colaborar efectivamente y que todos los miembros comprendan y respeten las diferencias culturales.

La cultura organizacional, con dos menciones generales (G2), está estrechamente ligada a la diversidad cultural y la inclusión. Una cultura que valora y respeta la diversidad puede fomentar un entorno de trabajo más cohesivo y productivo, donde los empleados se sienten valorados y comprometidos.

La inclusión, con cuatro menciones generales (G4), es fundamental para maximizar los beneficios de la diversidad cultural. Las políticas y prácticas inclusivas aseguran que todos los empleados, independientemente de su origen cultural, tengan las mismas oportunidades de participación y crecimiento dentro de la organización.

Las menciones a Europa (G0, D2) y América Central (G2, D2) indican la necesidad de adaptar las estrategias de liderazgo y comunicación según las particularidades culturales de cada región. La capacidad de los líderes para comprender y manejar estas diferencias culturales es esencial para operar eficazmente en un contexto global.

En la consecución del logro de los objetivos de la investigación, esta competencia se enfoca en la capacidad de las organizaciones para manejar eficazmente las diferencias culturales en un contexto global, lo cual es vital para el éxito en mercados internacionales.

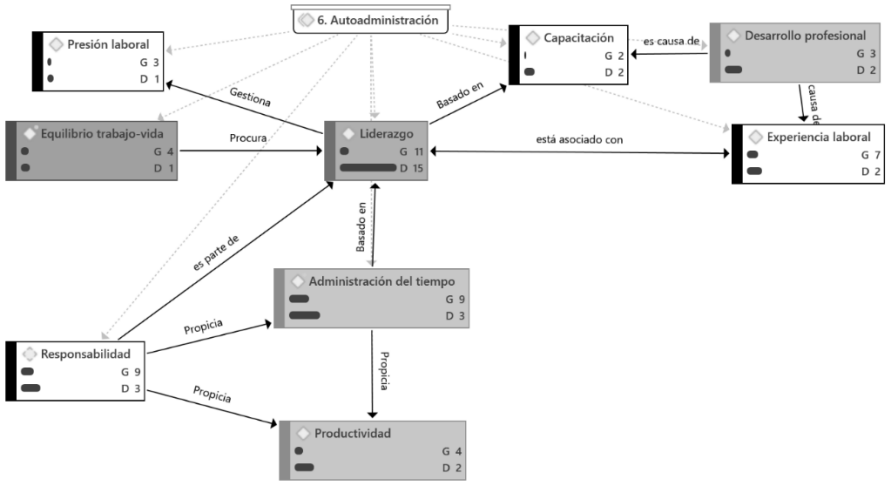
La red semántica presentada en la Figura 8 subraya cómo el liderazgo multicultural, la diversidad cultural, la comunicación intercultural, la cultura organizacional y la inclusión se interrelacionan para crear un entorno de trabajo inclusivo y cohesivo. Al destacar la importancia de la sensibilidad cultural y la capacidad de adaptación a diferentes regiones geográficas, el texto demuestra que la competencia multicultural no solo facilita la integración y la colaboración en equipos diversos, sino que también impulsa la innovación y la capacidad de la empresa para responder a desafíos globales. Esto refuerza la idea de que una gestión eficaz de la diversidad cultural es crucial para que las empresas transnacionales maximicen su rendimiento y aprovechen oportunidades en distintos mercados, alineándose directamente con el objetivo del artículo.

Competencia de autoadministración

La competencia de autoadministración se refiere a la capacidad del líder para gestionar su propio desarrollo, manteniendo un equilibrio entre la vida laboral y personal. Incluye la integridad, la conducta ética, la autodisciplina y la gestión del tiempo. En las empresas que participan en el estudio, se enfatiza la importancia de separar la vida laboral de la personal y la autogestión del tiempo y recursos. La red semántica refleja

cómo la autoadministración contribuye a un liderazgo resiliente y ejemplar como se observa en la siguiente figura.

Figura 9. Red semántica: Autoadministración.



Fuente: Elaboración propia. **Nota**: La G corresponde al enraizamiento y la D a la densidad.

La red semántica de la competencia de autoadministración, representada en la figura 9, proporciona una visión integral de cómo la gestión del tiempo, la responsabilidad, la productividad y el equilibrio entre la vida laboral y personal se interrelacionan en el contexto del liderazgo destacando las conexiones entre el liderazgo, la capacitación, el desarrollo profesional y la experiencia laboral, acentuando la importancia de la autoadministración para el éxito personal y organizacional.

El liderazgo es un componente central de la autoadministración, con 11 menciones generales (G11). Los líderes deben gestionar su tiempo y responsabilidades de manera eficiente para servir de ejemplo a sus equipos. El liderazgo eficaz se basa en una autoadministración sólida que incluye la capacidad de equilibrar la presión laboral y equilibrio trabajo-vida adecuado.

La administración del tiempo es esencial para la autoadministración, con nueve menciones generales (G9). Una gestión eficiente del tiempo permite a los líderes y empleados priorizar tareas, cumplir con plazos y mantener un alto nivel de productividad. La capacidad de administrar el tiempo propicia una mayor responsabilidad y productividad.

La responsabilidad, con nueve menciones generales (G9)), es fundamental para la autoadministración. Los líderes que asumen la responsabilidad de sus acciones y decisiones pueden influir positivamente en la cultura organizacional y en la motivación de sus equipos, está vinculada a la administración del tiempo y la productividad.

La productividad, con cuatro menciones generales (G4) es un resultado directo de una buena autoadministración. Los líderes que gestionan bien su tiempo y responsabilidades pueden mantener un alto nivel de productividad.

El equilibrio entre la vida laboral y personal, con cuatro menciones generales (G4), es un aspecto crucial de la autoadministración. Los líderes que procuran un equilibrio adecuado pueden reducir la presión laboral (G3, D1) y mejorar el bienestar general de sus empleados. Este equilibrio es esencial para mantener la motivación y evitar el agotamiento.

La capacitación (G2, D2) es una causa importante del desarrollo profesional (G3, D2) y de la experiencia laboral (G7, D2). Los líderes que invierten en su desarrollo profesional continuo y en la capacitación de sus equipos pueden mejorar significativamente sus habilidades de autoadministración, lo que a su vez fortalece su capacidad de liderazgo.

Para finalizar con la examinación de la implementación de las competencias gerenciales en las empresas participantes que pertenecen a la industria de recubrimientos y pinturas automotrices, se explican los hallazgos en la autoadministración.

La autoadministración se presenta como una competencia clave que permite a los líderes gestionar su desarrollo personal y profesional de manera equilibrada, influyendo directamente en su capacidad de liderazgo.

La red semántica en la figura 9 destaca cómo la gestión del tiempo, la responsabilidad, la productividad y el equilibrio entre la vida laboral y personal están interrelacionados y son cruciales para un liderazgo eficaz. Al enfatizar la importancia de separar la vida laboral de la personal y la autogestión del tiempo y recursos, el texto subraya que una sólida competencia de autoadministración no solo fortalece el liderazgo, sino que también contribuye a un entorno organizacional más resiliente y productivo. Esto demuestra que la autoadministración es esencial para que los líderes puedan guiar a sus equipos de manera ejemplar, lo que a su vez favorece el éxito general de la organización, alineándose con el objetivo del artículo de analizar la implementación efectiva de competencias gerenciales.

Análisis de co-ocurrencias

Las figuras finales, que incluyen una tabla de co-ocurrencias (Tabla 1) y un diagrama de Sankey (Figura 10), proporcionan una visión integrada de cómo las diferentes competencias gerenciales se distribuyen y se correlacionan en las empresas estudiadas.

En la tabla se demuestra que, mientras INDASA y PPG enfatizan el trabajo en equipo (39 y 30 co-ocurrencias) y la comunicación (39 y 31 co-ocurrencias), BenCar se centra más en la acción estratégica (20 co-ocurrencias), Franyoli, se destaca en la planeación y gestión (20 co-ocurrencias, aunque la comunicación y el trabajo en equipo siguen siendo cruciales (17 y 20 co-ocurrencias, respectivamente). La competencia

multicultural tiene un peso significativo en PPG (8 co-ocurrencias) e INDASA (7 co-ocurrencias), mientras que la autoadministración es más relevante en PPG y Franyoli (10 y 11 co-ocurrencias, respectivamente).

Tabla 1. Código de co-ocurrencias

	No. citas	1: INDASA	2: BENCAR	3: FRANYOLI	4: PPG	Suma
1. Comunicación	89	39	2	17	31	89
2. Planeación y gestión	69	14	10	20	25	69
3. Trabajo en equipo	108	39	19	20	30	108
4. Acción estratégica	34	8	20	3	7	34
5. Multicultural	23	8	2	6	7	23
6. Autoadministración	39	9	9	11	10	39
Suma		117	58	77	110	362

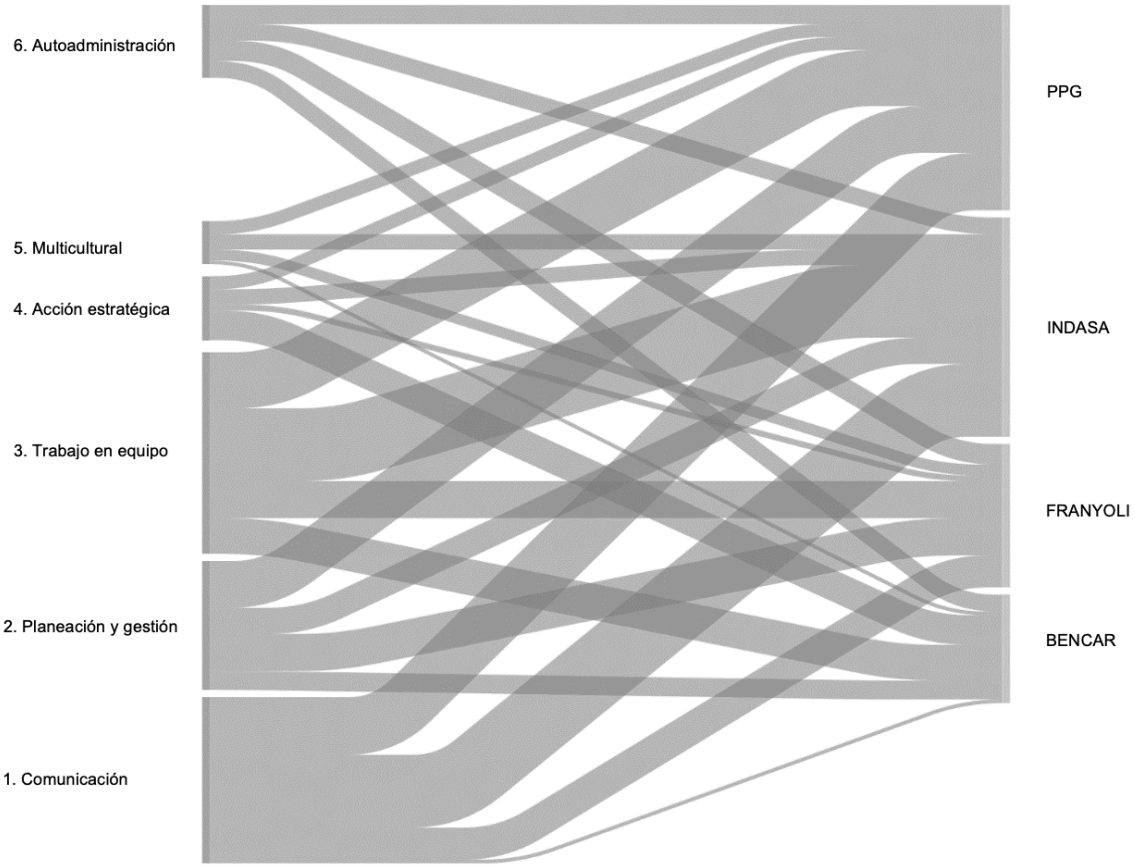
Fuente: Elaboración propia

Si bien esta tabla representa el análisis de la narrativa de los gerentes que permite tener una idea de cómo se configuran las competencias gerenciales en cada empresa de las que participan en el estudio, pero, no constituyen una evaluación de las competencias, puesto que no se empleó ningún instrumento cuantitativo para esta finalidad. Los resultados expresados son las co-ocurrencias obtenidas mediante el análisis del discurso en ATLAS.ti.

Por lo tanto, lo que la tabla representa, son los enraizamientos principales de los códigos por categorías, cada categoría corresponde a una competencia gerencial. Con base a lo anterior, es posible observar e interpretar que la configuración de competencias gerenciales es única para cada empresa y que depende del tipo de operación que realiza cada una. Aunque pertenecen a la misma industria, las diferencias entre ellas son notables, esto depende en gran medida del liderazgo que se aplica en cada empresa y del conjunto de actividades específicas que realizan. En la siguiente figura se observa el Diagrama de Sankey.

RECAI

Figura 10. Competencias gerenciales en la industria de recubrimientos y pinturas automotrices.



Fuente: Elaboración propia mediante ATLAS.ti.

El diagrama muestra el conjunto de competencias gerenciales que fue estudiado en cada empresa mediante la narrativa de los gerentes que participaron en el estudio. y se aprecia que las cuatro empresas destinan diferentes pesos (considerando el grosor de las líneas que representan las co-ocurrencias) a cada una de las seis competencias gerenciales para la administración eficaz.

5. Discusión

Los resultados de este estudio subrayan la importancia de diversas competencias gerenciales en el liderazgo corporativo contemporáneo. La competencia para la comunicación y el trabajo en equipo emergen como fundamentales para la efectividad organizacional. Esto coincide con estudios previos que destacan la comunicación efectiva y la colaboración como pilares del liderazgo exitoso (Thompson et al., 2018; Whetten Cameron, 2023). La habilidad para comunicar de manera clara y escuchar activamente facilita un entorno de trabajo cohesivo y productivo, mientras que la promoción del trabajo en equipo fomenta la sinergia y el logro de objetivos comunes (David David, 2017).

La competencia para la planeación y gestión es crítica para trazar rutas estratégicas y administrar recursos eficientemente, siendo esencial en la formulación e implementación de estrategias organizacionales, alineándose con las conclusiones de Hellriegel et al. (2009), quienes afirman que la planeación estratégica es vital para el éxito a largo plazo. La acción estratégica, que incluye la toma de decisiones informadas y la anticipación de cambios, también es fundamental para la sostenibilidad empresarial en entornos dinámicos (Braun Clarke, 2006).

La competencia multicultural se destaca en el contexto de empresas con operaciones internacionales. La capacidad de gestionar la diversidad cultural y promover la inclusión es un diferenciador competitivo importante, como lo sugieren Whetten y Cameron (2011) mientras que la habilidad para comprender y respetar las diferencias culturales facilita la colaboración internacional y mejora las relaciones laborales (Thompson et al., 2022).

En la competencia de autoadministración, la gestión del tiempo, la resiliencia emocional, el equilibrio entre la vida laboral y personal son aspectos esenciales que permiten a los líderes mantener su productividad y bienestar, respaldando las conclusiones de estudios anteriores (Madrigal Torres, 2009).

Los resultados confirman la relevancia de las competencias gerenciales analizadas en la literatura existente y proporcionan evidencia empírica de su aplicación en la industria de recubrimientos y pinturas automotrices y el uso de éstas, puede mejorar su capacidad de adaptación, innovación y crecimiento en mercados globales.

6. Conclusiones

El análisis de estas empresas del sector de la industria automotriz revela la trascendencia de competencias en el liderazgo corporativo contemporáneo, entre ellas, la comunicación y el trabajo en equipo emergen como los pilares fundamentales que sostienen el éxito de los líderes en las organizaciones examinadas. La habilidad para comunicar de manera efectiva, tanto en la transmisión de ideas como en la escucha activa, se destaca como un elemento central que distingue a los líderes más exitosos. Asimismo, la competencia para fomentar el trabajo en equipo se posiciona como una fuerza impulsora clave, demostrando que el éxito organizacional no es solo el resultado de esfuerzos individuales, sino de la sinergia colectiva y la colaboración armoniosa.

Detrás de estas competencias destacadas se reconoce importancia de la competencia para la planeación y gestión, la cual permite a los líderes trazar rutas estratégicas y administrar eficientemente los recursos y la acción estratégica se presenta como una habilidad crucial, especialmente en un entorno empresarial dinámico donde la anticipación de cambios y la toma de decisiones estratégicas son esenciales para el crecimiento sostenible.

En el contexto de empresas con relaciones internacionales, la competencia multicultural se eleva como una influencia determinante para comprender, respetar y gestionar la diversidad cultural como una ventaja competitiva en la conducción de operaciones entre Europa y América Latina, subrayando la importancia de

la adaptabilidad cultural en el liderazgo global. Por último, la autoadministración demuestra el cimiento sólido sobre el cual descansa un liderazgo fresco e innovador.

Este estudio de caso múltiple confirma que las competencias de comunicación y trabajo en equipo son la base sobre la cual se construyen las demás habilidades gerenciales. La combinación equilibrada de estas, contribuye esencialmente a un liderazgo sólido y adaptable, capaz de navegar con éxito los desafíos contemporáneos de un entorno empresarial cada vez más complejo y globalizado, cumpliendo con el objetivo e hipótesis del estudio al explorar y comprender cómo se implementan las competencias gerenciales en las empresas analizadas, proporcionando una visión integral de su relevancia y aplicación en la gestión efectiva y el éxito organizacional.

RECAI

7. Referencias.

Adams, K., Attah-Boakye, R., Yu, H., Chu, I., & Ishaque, M. (2023). Competence and enterprise of management as drivers of early foreign listing of medium-sized emerging market multinationals (EMNEs) from Africa. Journal of Business Research, 158, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113660

Alpenberg I. & Scarbrough D. P. (2021). Practice theory in a collaborative context Journal of Business Research, 123, 415-422. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.046

BenCar (2023, 08 de Noviembre). ¿Quiénes somos? https://grupoben.wixsite.com/bencar

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Bush J. T, LePine J. A., & Newton D. W. (2018). Teams in transition: An integrative review and synthesis of research on team task transitions and propositions for future research. Human Resource Management Review, 28(4), 423-433. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.005

David, F. R., y David, F. R. (2017). Strategic Management: Concepts and Cases. Pearson Education.

Delgado-Ballester, E., y Fernandez-Sabiote, E. (2024). Brand Stereotypes: On the relationships with gendered brand personality and agentic and communal values in fostering Consumer–Brand identification. Journal of Business Research, 177(February), 114635. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114635

Elgoibar, P., Ruiz-Palomino, P., & Gutierrez-Broncano, S. (2024). Laissez-faire leadership, trust in subordinates and problem-solving conflict management: A multigroup analysis across family and non-family businesses. European Management Journal, January 2023. https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.04.009

Franyoli (2023, 08 de noviembre). Acerca de Franyoli. https://franyoli.com/franyoli%20261013/acerca-de-franyoli.html

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). Admnistración: Un Enfoque Basado en Competencias (12th ed.). Cengage Learning.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). Management: A Competency-Based Approach (12th ed.). Cengage Learning.

INDASA (2023, 8 de Noviembre). ¿Quiénes somos? https://www.indasa.com.mx/quienes-somos

Jiang, K., Lepak, D. P., & Han, K. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. Journal of Applied Psychology, 55 (6). https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amj.2011.0088

Khalid, A., Singh, S. K., Usman, M., Waqas, M., & Ishizaka, A. (2024). Managerial latitude and adaptive selling: Important roles of salesperson perceived control and work centrality. Journal of Business Research, 172(November 2023), 114441. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114441

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2023). Blue Ocean Strategy (3rd ed.). Harvard Business Review Press.

Madrigal Torres, B. E. (2009). Habilidades Directivas .McGraw-Hill.

McLarty B. D., Whitman D. S., Kluemper D. H. & Tao S. (2021). An identity and reputation approach to understanding the Dark Triad in the workplace. Journal of Organizational Behavior, 43(3), 524-545. https://doi.org/10.1002/job.2569

Mendenhall, M. E., Osland, J., Bird, A, Oddou, G. R., Stevens, M. J., Maznevski, M. & Stahl, G. K. (2018). Global Leadership Research, Practice, and Development. https://www.routledge.com/Global-Leadership-

Research-practice-and-development/Mendenhall-Osland-Bird-Oddou-Stevens-Maznevski-Stahl/p/book/9781138292444

Nordin, F., & Ravald, A. (2023). The making of marketing decisions in modern marketing environments. Journal of Business Research, 162,. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113872

Nyuur, R. B., Donbesuur, F., Owusu-Yirenkyi, D., Ampong, G. O. A., & Tantawy, A. A. (2023). Owner-managers failure experience and business model innovations in B2B firms: The roles of coopetition, managerial persistence, and financial resource slack. Industrial Marketing Management, 113, 128–137. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.016

Oghazi, P., Mostaghel, R., & Hultman, M. (2024). International industrial manufacturers: Mastering the era of digital innovation and circular economy. Technological Forecasting and Social Change, 201,. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123160

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. Journal of Management, 36 (4), 827-856. https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0149206310363732

Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I., & Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. Technological Forecasting and Social Change, 191(April 2022). https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518

PPG (2023, 8 de Noviembre). Nuestra historia. https://www.ppg.com/about-ppg/es-MX/

Richter, N. F., Schlaegel, C., Taras, V., Alon, I., & Bird, A. (2023). Reviewing half a century of measuring cross-cultural competence: Aligning theoretical constructs and empirical measures. International Business Review, 32(4), 102122. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102122

Sahi, G. K., Mahajan, R., & Jones, P. (2024). Strategic imperatives for new product success: An internal stakeholder perspective. Journal of Innovation and Knowledge, 9(1), 100467. https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100467

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2022). Research Methods for Business Students* (8th ed.).

Shenkar O., Luo Yadong & Chi Tailan. (2021). International Business (4th ed). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003034315

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., & Gamble, J. E. (2022). Crafting & Executing Strategy: Concepts and Cases.McGraw-Hill Education.

Thompson, A. A., Sutton, C. III, Peteraf, M. A., & Gamble, J. E. (2018). Strategic Management: Concepts and Cases (22nd ed.). McGraw-Hill Education.

Thompson, A. A., Sutton, C., III, A. J. S., Peteraf, M. A., Janes, A., & Gamble, J. E. (2018). Administración Estratégica: Teoría y Casos. McGrawHill Education.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). Desarrollo de Habilidades Directivas (8th ed.). Pearson Educación de México.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2023). Management Skills (10th ed.). Pearson Education.

RECAI