



Liderazgo en entornos multiculturales de empresas colombianas con participación en
el mercado internacional

Laura Cristina Rincón Valencia

Stephany Morales Martínez

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Negocios Internacionales

Bogotá, Colombia

18/09/2024

**Liderazgo en entornos multiculturales de empresas colombianas con participación
en el mercado internacional**

Laura Cristina Rincón Valencia

Stephany Morales Martínez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Negocios Internacionales

Director (a):

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Monografía

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Negocios Internacionales

Bogotá, Colombia

18/09/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

A nuestras familias y maestros,
quienes nos han inspirado y apoyado a lo
largo de este proceso de aprendizaje
continuo, y han contribuido a formar las
mujeres que somos hoy.

*“Aprender a leer es encender el fuego;
toda sílaba deletreada brilla”.*

Víctor Hugo.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a la Universidad Ean por su formación y acompañamiento durante el desarrollo de la Maestría en Negocios Internacionales, y por fomentar el empoderamiento personal a través del aprendizaje.

Agradecemos también a todo el cuerpo docente de la institución, quienes nos guiaron y nos plantearon los cuestionamientos necesarios para desarrollar este trabajo de grado.

Nuestro agradecimiento especial al docente Edwin Augusto Lozada Franco, quien, con su conocimiento y experiencia, nos ayudó a construir esta investigación de manera sólida, brindándonos siempre una perspectiva crítica sobre el impacto de nuestras decisiones. Asimismo, agradecemos a todos los líderes empresariales, quienes compartieron su conocimiento y aprendizajes, permitiéndonos desarrollar y plantear los postulados presentes en este documento.

Finalmente, extendemos nuestro agradecimiento a nuestras familias y a todos aquellos que nos acompañaron en nuestro proceso de crecimiento académico y profesional en los últimos años. Su apoyo y contribuciones han sido fundamentales para nuestro desarrollo personal, permitiéndonos ser parte del impacto positivo que aspiramos a lograr en nuestra sociedad.

Resumen

La creciente globalización ha acelerado los vínculos entre países y regiones, lo que impulsa a las empresas a explorar mercados extranjeros para fortalecer sus operaciones y mejorar su rentabilidad. No obstante, este proceso puede verse obstaculizado por factores como la diversidad cultural o las condiciones específicas del mercado, generando inestabilidad que podría reducir las utilidades o incluso poner en riesgo las operaciones productivas.

Esta investigación propone una hoja de ruta en seis pasos, basada en entrevistas con líderes empresariales, que ofrece estrategias clave para superar estos desafíos. La hoja de ruta enfatiza la importancia de fortalecer competencias como la adaptabilidad, aprovechar la multiculturalidad en los mercados internacionales y promover la sostenibilidad, impactando no solo en los aspectos económicos, sino también en los sociales y ambientales, tanto en el país de origen como en el de destino. Además, se destaca que el desempeño empresarial no debe limitarse a indicadores financieros, sino que debe incluir el desarrollo de habilidades fundamentales para la competitividad. Este enfoque busca brindar herramientas prácticas para que las empresas colombianas mejoren su desempeño en el mercado global, evaluando el impacto de cada variable dentro de la organización.

Palabras clave: Liderazgo; Multiculturalidad; Mercado Internacional; Sostenibilidad; Empresas Multinacionales (EMN); Globalización.

Abstract

Growing globalization has accelerated links between countries and regions, prompting companies to explore foreign markets to strengthen their operations and improve their profitability. However, this process can be hampered by factors such as cultural diversity or specific market conditions, generating instability that could reduce profits or even jeopardize productive operations.

This research proposes a six-step roadmap, based on interviews with business leaders, which offers key strategies to overcome these challenges. The roadmap emphasizes the importance of strengthening competencies such as adaptability, taking advantage of multiculturalism in international markets, and promoting sustainability, impacting not only economic aspects, but also social and environmental aspects, both in the country of origin and the destination country. In addition, it is highlighted that business performance should not be limited to financial indicators but should include the development of fundamental skills for competitiveness. This approach seeks to provide practical tools for Colombian companies to improve their performance in the global market, evaluating the impact of each variable within the organization.

Keywords: Leadership; International market; Sustainability; Multinational enterprises (MNE); Globalization.

Contenido

| | Pág. |
|---|-----------|
| Lista de Tablas | 10 |
| Lista de figuras | 11 |
| 1. Introducción | 12 |
| 2. Objetivos | 16 |
| 2.1. Objetivo general | 16 |
| 2.2. Objetivos específicos | 16 |
| 3. Justificación | 17 |
| 4. Marco Teórico | 20 |
| 4.1. Globalización y mercado internacional | 20 |
| 4.2. Empresas multinacionales y su participación en el mercado | 21 |
| 4.3. Cultura y multiculturalidad en las empresas | 22 |
| 4.4. Sostenibilidad empresarial | 27 |
| 4.5. Liderazgo empresarial | 28 |
| 5. Hipótesis | 36 |
| 6. Variables | 37 |
| 7. Metodología | 38 |
| 7.1. Enfoque y alcance de la investigación | 38 |
| 7.2. Población y muestra | 38 |
| 7.3. Instrumentos | 39 |
| 7.4. Técnicas para el análisis de la información | 42 |
| 8. Trabajo de Campo | 44 |

| | |
|---|----|
| 8.1. Procesamiento de los datos | 44 |
| 8.2. Análisis de resultados..... | 47 |
| 8.3. Propuesta de solución a la problemática..... | 52 |
| 9. Discusión..... | 68 |
| 10. Conclusiones y Trabajo Futuro..... | 70 |
| 10.1. Conclusiones..... | 70 |
| 10.2. Trabajo futuro..... | 71 |
| 11. Referencias..... | 73 |
| A. Anexo. Validación instrumento de medición – V de Aiken | 80 |
| B. Anexo. Resultados encuestas..... | 81 |

Lista de Tablas

| | Pág. |
|---|-------------|
| Tabla 1. Variables | 37 |
| Tabla 2. Variable por medir: Liderazgo | 40 |
| Tabla 3. Variable por medir: Multiculturalidad | 41 |
| Tabla 4. Variable por medir: Sostenibilidad empresarial | 41 |
| Tabla 5. Variable por medir: Desempeño empresarial | 42 |
| Tabla 6. Métodos de internacionalización | 59 |
| Tabla 7. Indicadores para el seguimiento del proceso de internacionalización | 64 |

Lista de figuras

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1. Resultados: Liderazgo..... | 45 |
| Figura 2. Resultados: Multiculturalidad..... | 45 |
| Figura 3. Resultados: Sostenibilidad empresarial..... | 46 |
| Figura 4. Resultados: Desempeño empresarial..... | 46 |
| Figura 5. Hoja de ruta para la apertura internacional de empresas multinacionales .. | 54 |
| Figura 6. Proceso de mejora continua..... | 63 |
| Figura 7. Cronograma de implementación de la hoja de ruta para la apertura internacional de empresas multinacionales | 66 |

1. Introducción

La globalización ha traído consigo una mayor apertura en los mercados internacionales a empresas que buscan crecer, establecerse y perdurar en entornos más competitivos. Frecuentemente, este deseo de crecimiento viene acompañado de acciones aceleradas como resultado de una falta de planeación y dirección por parte de sus líderes que desencadenan fallas en el momento de empezar operaciones en diferentes países o regiones. Esto se debe a que erróneamente se presenta el supuesto de que todas las empresas y estrategias funcionan a la perfección, independientemente del lugar donde se implementen. Esto ocurre como resultado de un estudio superficial de condiciones relacionadas principalmente con la cultura, lo cual es un punto fundamental, puesto que de estas percepciones se construye la reputación y el bienestar generado desde la empresa a sus grupos de interés.

Es igualmente crucial considerar la inestabilidad actual de los mercados como resultado de diferentes variables externas que llevan a tomar decisiones por parte de los líderes que se adapten a las condiciones actuales del mercado. Muchas veces, estas decisiones no son consideradas, ya que perciben estas situaciones como irrelevantes o de bajo riesgo y que pueden concluir con la finalización de las operaciones en un país o incluso de toda la empresa.

Es importante mencionar el alto impacto que tienen los líderes de las organizaciones y, por lo tanto, en sus operaciones y resultados. Por ende, cuando un líder no cuenta con las competencias pertinentes para el desarrollo de su función o las mismas, no son desarrolladas hacia el mejoramiento continuo, se desencadena un inminente fracaso o el no alcance de los objetivos propuestos. Este tipo de competencias, en el contexto de esta investigación, puede ser la falta de un buen manejo del multiculturalismo.

Ahora, teniendo en cuenta la fluctuante economía de los diferentes países, que se ve afectada de manera significativa por la inflación, el desempleo y las políticas públicas, las empresas y sus líderes buscan internacionalizar sus operaciones con el fin de estabilizar e incrementar su rentabilidad. Al hacerlo, se ven enfrentados a diferentes retos, barreras y desafíos que deben ser enfrentados con las mejores estrategias para tener éxito en sus objetivos. Lo anteriormente mencionado lleva a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo ejercer liderazgo en entornos multiculturales para asegurar la correcta participación de las empresas colombianas en el mercado internacional sin afectar su crecimiento sostenible?

Partiendo de esta pregunta, se inicia el desarrollo de la investigación con la construcción del marco teórico, realizando una revisión de literatura para definir las temáticas de globalización y mercado internacional, empresas multinacionales, cultura, liderazgo y sostenibilidad empresarial. Adicionalmente, se mencionan y definen algunos de los estilos de liderazgo propuestos en los últimos años. Posteriormente, se expone y describe la metodología de investigación basada en una indagación cuantitativa, no experimental y transversal a través de un estudio descriptivo. De esta manera se realiza la recolección de opiniones de diferentes líderes de empresas multinacionales en cuanto a temas de liderazgo, multiculturalidad, sostenibilidad y desempeño empresarial.

Se prosigue con el análisis de la información obtenida por medio de los instrumentos de investigación, para continuar con la construcción de la propuesta de estrategias para los líderes pertenecientes a empresas colombianas que cuentan con participación en el mercado internacional. Finalmente, se presentan las conclusiones, incluyendo las propuestas como base para la continuación de la investigación a futuro.

De esta forma, el presente trabajo se organiza en diez secciones. La sección 1 introduce la temática de investigación, mientras que en la sección 2 se exponen los

objetivos del estudio. La sección 3 está dedicada a la justificación de la investigación. En la sección 4 se realiza una revisión de la literatura que fundamenta el desarrollo del estudio. La sección 5 se enfoca en el planteamiento de las hipótesis, y la sección 6 describe la definición de las variables identificadas. En la sección 7, se detalla la metodología empleada, incluyendo enfoques, población, muestra, instrumentos y técnicas para el análisis de la información. La sección 8 aborda el trabajo de campo, la aplicación de los instrumentos y el análisis de resultados, junto con la propuesta de solución a la problemática identificada. La sección 9 presenta la discusión de los resultados obtenidos. Finalmente, la sección 10 contiene las conclusiones y las propuestas para trabajos futuros derivados de la investigación.

Este proyecto de investigación se fundamenta en los conocimientos obtenidos durante la maestría en Negocios Internacionales y la experiencia profesional acumulada. Su objetivo es crear una hoja de ruta para los líderes de empresas multinacionales colombianas, enfocándose en la adaptabilidad y considerando elementos clave como la cultura y la sostenibilidad, los cuales son afectados por la globalización creciente. Esta hoja de ruta tiene el fin de ayudar a lograr un mejor desempeño y eficiencia en las empresas colombianas que participan en el mercado internacional e impactar paralelamente de forma positiva a los grupos de interés que hacen parte de estas organizaciones.

De igual manera, se espera aportar al desarrollo teórico en el campo de liderazgo y gerencia de la Universidad Ean, dentro de la línea de investigación de liderazgo organizacional, abriendo la posibilidad de generación de debates en cuanto a estrategias y comportamientos que puedan posibilitar el desarrollo del liderazgo, como competencia organizacional.

Finalmente, con el planteamiento de esta hoja de ruta se busca ayudar a los líderes de organizaciones multinacionales colombianas o que se encuentren en los procesos de apertura internacional a pensar modelos óptimos. Esto para llevar a cabo sus tareas y procesos con el fin de consumir el menor número de recursos posibles, dándole la posibilidad a futuras generaciones de tener acceso a ellos.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Proponer una hoja de ruta para promover la sostenibilidad de empresas colombianas con participación en el mercado internacional a través del análisis de prácticas de liderazgo en entornos multiculturales.

2.2. Objetivos específicos

1. Conceptualizar los tipos de liderazgo, la multiculturalidad y la sostenibilidad empresarial, con el fin de determinar los elementos que contribuyan a lograr el buen desempeño ante entornos cambiantes.
2. Identificar las estrategias y habilidades de liderazgo idóneas que puedan influir en los colaboradores para promover el buen desempeño de las empresas colombianas en el mercado internacional.
3. Establecer los elementos clave del liderazgo en entornos multiculturales que permitan construir una hoja de ruta para promover el mejoramiento de las operaciones de las empresas colombianas en el ámbito internacional.

3. Justificación

A lo largo del tiempo, el concepto de globalización ha tenido diferentes definiciones, conceptos, defensores y opositores que expresan una manifestación estrecha entre países y personas donde puede fomentarse la desigualdad y el daño ambiental. Sin embargo, aunque es una realidad, no es una práctica que se haya generado en las últimas décadas. Desde la prehistoria, el intercambio de diferentes factores entre naciones ha sido un común denominador y, por lo tanto, una inevitable apertura internacional donde no solo hay un flujo de bienes y servicios sino también de cultura, conocimiento, capital y personas entre las naciones (Peng, 2018; Izurieta, 2014).

Esta inevitable apertura ha fomentado el multiculturalismo en el desarrollo de los negocios internacionales, donde se busca el intercambio, respeto y adaptación de protocolos culturales entre los individuos y la riqueza que hay en las diferencias de raza, creencias religión, nacionalidad, costumbres, entre otros, como se puede evidenciar en el antecedente del caso de Cultura organizacional: estudio de caso en una multinacional China en Colombia, donde se plantean estrategias de desarrollo humano, creatividad, innovación y sentido de pertenencia en el marco de la multiculturalidad entre las dos naciones (Benavides & Camacho, 2022).

Por otro lado, se debe tener en cuenta que el crecimiento de las empresas a nivel internacional no necesariamente se traduce en el éxito de la empresa, ya que, si no se llevan a cabo bajo un buen proceso de liderazgo, puede haber claros fracasos o grandes dificultades. Un ejemplo de esto es la inauguración del parque temático de Walt Disney en Francia en 1992, donde una empresa tan exitosa confió en su estructura bajo el modelo americano en un entorno europeo. Sin embargo, las diferencias culturales, variación en los husos horarios y hábitos alimenticios provocaron millones de dólares en pérdidas hasta que la empresa logró adaptarse a la nación local y a sus habitantes, y

poco a poco recuperar la credibilidad de su organización y, por lo tanto, empezar a generar rentabilidad sobre la inversión realizada (Gitlin, 2001).

Adicionalmente, es evidente considerar que año a año el desarrollo ha hecho que el entorno y, en consecuencia, las organizaciones, sufran fluctuaciones y cambios que llevan a la necesidad de desarrollar dinamismo dentro de los procesos internos de las organizaciones multinacionales. Se requiere de un liderazgo que tenga un enfoque en ser el respaldo del equipo, donde potencie a los colaboradores de los que está a cargo y de esta manera alcanzar las metas propuestas con innovación y creatividad, herramientas indispensables para el crecimiento empresarial actual (Prada, 2013).

Es así como, a partir de los resultados que se esperan obtener de la investigación, se busca plantear una serie de estrategias que les permitan a los líderes empresariales colombianos que participan en el mercado internacional, actuar de manera eficiente y dinámica frente a diversas situaciones particulares que pueden traer consigo las operaciones. Esto con el fin de ofrecerles herramientas que contribuyan a adaptarse a las diferentes características, procesos, costumbres e incluso legislaciones de cada región en general.

Por otro lado, a través de las habilidades y estrategias propuestas para los líderes, se espera realizar una contribución significativa, entendida como el impacto positivo que facilite la optimización de los recursos, la mejora en la toma de decisiones y la reducción de riesgos en las empresas que estén introduciéndose a nuevos mercados. Esta contribución se traduce en una disminución de la complejidad en los procesos de internacionalización, permitiendo a los líderes tomar decisiones más oportunas y efectivas.

Como resultado, se espera que las empresas obtengan resultados favorables en plazos más breves sin comprometer sus operaciones, lo que reducirá el número de

fracasos o errores en su posicionamiento internacional. Esto contribuirá a la sostenibilidad tanto de los grupos de interés como del entorno general. Paralelamente, se espera una mejora en el bienestar de los colaboradores y comunidades vinculadas, promovida por un liderazgo responsable encaminado a alcanzar estabilidad y prosperidad en el mercado internacional.

Finalmente, se considera la oportunidad de aportar al contenido académico existente relacionado con las ciencias administrativas, y especialmente a la Maestría en Negocios Internacionales, un mayor nivel de profundidad en cuanto a temas afines al liderazgo y la diversidad cultural que vayan enfocados en el logro de una sostenibilidad empresarial internacional.

4. Marco Teórico

4.1. Globalización y mercado internacional

La globalización en una definición amplia hace referencia al continuo cambio dirigido en una economía mundial integrada e interdependiente, donde no solo hay intercambio de productos y mercancías, sino también conocimiento, insumos, cultura, entre otros. Para impulsar la globalización, es crucial considerar dos factores clave: en primer lugar, la disminución de barreras comerciales y de inversión para facilitar el libre movimiento de bienes, servicios y capital, lo cual es supervisado por organismos internacionales como el Banco Mundial, la Organización Mundial del Comercio, las Naciones Unidas y el Fondo Monetario Internacional; y en segundo lugar, la evolución tecnológica, que fomenta el avance de las tecnologías de información y comunicación, así como su procesamiento y transporte.(Szabó, 2021).

Bajo este panorama se puede identificar que la globalización se ejecuta en entornos y dinámicas cambiantes, que se pueden ver reflejadas a lo largo de los años. Un ejemplo de esto es el caso de Estados Unidos, en donde, a inicios de los años sesenta, era el principal productor mundial junto con grandes potencias como Alemania y Francia. Sin embargo, con el paso de los años, países como Corea del Sur, India, Brasil y China han empezado a incrementar su participación en el mercado internacional y, de manera proporcional, las grandes potencias anteriormente mencionadas han perdido parte de su participación en la producción global. (Hill, 2021)

Es de esta forma que se puede evidenciar cómo las dinámicas del mercado tienden a provocar una alta competitividad tanto entre naciones, en una escala internacional, como de manera interna, donde se presenta entre empresas pertenecientes al mismo país. Ahora bien, es importante considerar que esta competitividad local es quien al fin y al cabo lleva a que las empresas busquen ofertar sus productos fuera de sus fronteras.

Esto les permite acceder a un mercado más extenso, además de involucrarse en un ámbito en el que puede encontrar materias primas o insumos más baratos para producir y de esta manera alcanzar una mayor rentabilidad respecto a su participación en mercados netamente locales.

La misma competitividad que se genera en este mercado, ocasiona inevitablemente que las naciones y empresas en todo el mundo busquen una constante innovación en los productos y servicios ofrecidos, puesto que el mercado internacional ofrece diferentes respuestas a la demanda de un público en constante evolución. Esta innovación se alinea con teorías como la ventaja comparativa de David Ricardo, que sugiere que un país debe especializarse en la producción de bienes donde posee una ventaja frente a otras naciones, y la teoría de Heckscher-Ohlin, que indica que la competitividad de un país proviene de factores como la tierra, el trabajo y el capital. Cuando una empresa o nación logra identificar aquellos elementos que son ventaja frente a los demás, como lo son la innovación y la capacidad productiva, los resultados, inevitablemente, se verán reflejados en el incremento de ingresos y, por lo tanto, la oportunidad de apertura en nuevos mercados (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2018).

Ahora, para llevar a cabo el comercio en el mercado internacional es importante identificar el factor vital que juegan las empresas multinacionales, quienes son las que ejecutarán las actividades productivas en diferentes países para generar esa oferta y demanda para el mercado.

4.2. Empresas multinacionales y su participación en el mercado

Las Empresas Multinacionales (EMN) son aquellas organizaciones que tienen presencia productiva en dos o más países a través de subsidiarias, sucursales o filiales en operación localizadas en otros países, de manera que se promueva la importación y

exportación de productos, insumos, componentes y servicios en el mundo, enfrentando retos de alta competitividad entre naciones (Peng, 2015).

Para que las EMN alcancen la competitividad requerida es necesario que estas tengan la capacidad de crear valor y para ello se requiere de tres elementos importantes:

1. Mercado abierto, el cual le permita a la empresa que permita el movimiento y competencia del de mano de obra, capital, tecnología, innovación y emprendimiento.
2. Administración estratégica de alta calidad, donde la empresa se permita diseñar, desarrollar y ejecutar una estrategia corporativa que se identifique en el estudio de mercado y pueda verse reflejada en la calidad de los productos ofrecidos, medidos a través de la satisfacción del cliente, y
3. Acceso al capital, el cual permitirá que a través de los recursos se pueda ejecutar el mercado y la administración estratégica, es así que las EMN deben tener la capacidad de buscar y adquirir recursos para cumplir su visión y crear valor en sus operaciones (Eiteman et al., 2011).

En medio de los factores que las EMN requieren para la competitividad y participación del mercado, se han formado de manera inevitable algunos modelos de internacionalización. Estos reflejan la manera de comercio internacional de acuerdo con la estrategia, los recursos, la cultura y el entorno de cada país y región, lo que reflejará la ventaja comparativa de cada uno de acuerdo con sus capacidades. Algunos modelos de internacionalización son el modelo surcoreano *Chaebol*, los modelos japoneses *Kaizen* y Teoría Z, modelo americano, modelo español y modelo multilateral (Chan y Nahm, 1994; Tamimi et al., 2023).

4.3. Cultura y multiculturalidad en las empresas

La cultura no puede definirse como algo limitado a la etnia, nacionalidad y religión. La cultura incluye temas más profundos como los éticos y de raza, además de un conjunto

de experiencias compartidas con un sistema de valores de una comunidad específica. (Racism, Multiculturalism, Culture and Identity, 2004). Asimismo, Mironenko & Sorokin (2018) definen la cultura como un fenómeno multidimensional que comprende procesos, productos y resultados de las actividades humanas, tanto materiales como espirituales, que se transmiten de generación en generación, pero no de una manera biológica sino social. Es de esta forma que la cultura no puede apreciarse como características individuales, sino que debe visualizarse como un todo, al que hacen parte ciertos comportamientos en un contexto determinado (Mironenko & Sorokin, 2018).

La globalización ha impulsado las relaciones y transacciones entre personas, por lo que la percepción de diversas culturas se une en una visión, en un mismo tiempo y espacio, y esto es lo que genera la multiculturalidad (Chiu, 2007). Este concepto implica el reconocimiento de la diversidad cultural que se da como resultado del desarrollo y de diferentes conflictos históricos donde se ha dado cabida a la resistencia, acomodación, integración y transformación de características y contextos culturales previamente definidos (Racism, Multiculturalism, Culture and Identity, 2004).

En mercados internacionales y con la existencia de una creciente diversidad cultural, resulta fundamental contemplar y priorizar una serie de protocolos que permitan desarrollar de la mejor manera las relaciones y negociaciones. De esta manera, se pueden visualizar protocolos generales de negociación por cada continente. A continuación, se describen algunos de estos protocolos.

Para el caso del continente americano, es posible destacar que predomina el contacto visual en las relaciones empresariales, lo que permite generar confiabilidad al momento de entablar negociaciones. Su vestimenta suele ser formal independientemente de las diferencias climáticas con las que cuenta cada región, y de igual manera, son reconocidos por apreciar el espíritu emprendedor y la iniciativa, ya que culturalmente los

americanos suelen estar motivados a esforzarse para perseguir sus metas en cualquier ámbito de la vida (Romero, 2023). Para el caso del continente americano, es importante mencionar que predominan la cultura estadounidense y la latina, de las cuales pueden presentarse diferencias significativas frente al tema del relacionamiento. Es así que para la primera, suelen centrarse en acercamientos más directos, en donde prima lograr el objetivo de las reuniones y las negociaciones, mientras que para los segundos es más relevante forjar buenas relaciones interpersonales que los lleven a generar acuerdos duraderos y confiables (Ogliastri, 2000).

Los protocolos europeos se caracterizan por apreciar en gran medida las distancias de acuerdo con el tipo de interacción y de confianza que se tenga entre los interlocutores, siendo así que para el caso de relaciones formales y empresariales prime el hecho de no contar con tanto contacto físico. Por otro lado, destaca su vestimenta clásica que tiende a ser formal, aunque aceptan cualquier tipo de vestimenta de acuerdo con la temperatura o la estación por la que estén atravesando. Asimismo, aunque existen diferencias entre cada país y región, en la cultura europea predomina el aprecio por la puntualidad, así como el hecho de visualizar a la mujer al mismo nivel social que el hombre (Romero, 2023).

Por el contrario, las prácticas asiáticas se basan en relaciones formales, cuando de negociaciones se trata. El respeto y la jerarquía son elementos esenciales en estas culturas, donde por ejemplo, la edad de las personas es un factor que afecta el tipo de comunicación (entre más edad tenga una persona o su nivel jerárquico sea más alto, se requerirá de un tipo de comunicación más formal) es importante destacar que el contacto físico no hace parte de sus protocolos de relaciones interpersonales, por lo que su saludo suele ser una inclinación hacia la otra persona; la vestimenta suele ser formal; la puntualidad es un asunto esencial en sus protocolos, pues es una manera de demostrar

respeto por el otro; la forma de negociación de los asiáticos se basa en la construcción de la confianza (Caldevilla, 2009).

En el caso del continente africano, se puede destacar que es una cultura donde es importante la jerarquía, la edad y el sexo de la persona para relacionarse. Se basan en relaciones de confianza, que se estrechan con varias reuniones, su percepción del tiempo hace más referencia a usar el tiempo que sea necesario, por lo que las reuniones pueden extenderse; los regalos son una muestra de buena voluntad, pero los mismos no pueden ser costosos u ostentosos para que no se malinterpreten, y, en cuanto a la vestimenta, es importante el uso de trajes formales y conservadores (Barrantes, 2018).

Por último, en cuanto a Oceanía se contemplan protocolos como la reserva en el espacio personal de cada persona, de manera que aunque en algunos países de este continente se aprecian las relaciones interpersonales, en los ambientes de negocios es preferible tener el espacio personal de cada persona. De la misma manera, sucede con los saludos, pues un apretón de manos refleja respeto por el otro y por la relación de negociación entre ambas personas; en cuanto a la vestimenta, por la ubicación geográfica del continente, es común que las personas usen atuendos frescos y cómodos, sin perder la formalidad, por último dentro de las negociaciones es importante la puntualidad y el nivel jerárquico de las personas de la organización para llevar a cabo una negociación adecuada (Romero, 2023).

Sin embargo, ante contextos tan diversos, Sebenius (2009), propone evaluar y no asumir. No por el que una persona tenga rasgos de cierto lugar o sea de una región o compañía en específico significa que va a tener siempre un comportamiento frecuente y generalizado, es posible que sus comportamientos se rijan por diferentes aspectos que se han construido a través de diferentes esferas culturales. El asumir puede llevar a que se generen conflictos, ya sea dentro de la organización como en las relaciones que se

establecen internacionalmente. Es así, que resulta fundamental el hecho de evaluar, para determinar qué comportamientos pueden ser vistos como positivos o incluso negativos para la contraparte.

El contar con un diverso número de culturas dentro de las organizaciones lleva a que se genere la multiculturalidad entre los mismos colaboradores. Por lo que es importante no ver las culturas como actores independientes, sino identificar en qué se complementan unas con otras para crear un perfil cultural conformado por varias características (Chiu, 2007) que finalmente lleven a la consecución de los objetivos organizacionales.

Dentro del concepto de multiculturalidad, es crucial aclarar dos nociones clave: la transculturalidad y la interculturalidad. Madrigal (2017), define la transculturalidad como el proceso de establecerse en otro lugar, ya sea temporal o permanentemente, y este proceso puede tomar dos formas según la motivación del individuo. Si la persona busca activamente trasladarse al nuevo destino, hablamos de inserción, mientras que, si es invitada por alguna entidad o empresa, el proceso se denomina asimilación. En el contexto empresarial, ambos enfoques requieren una planificación estratégica, asegurando que la transición sea exitosa tanto para el individuo como para la organización.

La interculturalidad, por otro lado, se refiere al intercambio y convivencia entre personas de distintas culturas, sin que ninguna intente imponerse sobre la otra. Por el contrario, se busca reconocer y aprovechar la riqueza de cada cultura para alcanzar objetivos comunes. En las organizaciones multinacionales, es fundamental que este concepto se integre como parte esencial de la cultura corporativa, promoviendo el respeto mutuo y una comunicación efectiva, lo que contribuye al crecimiento tanto de los colaboradores como de la empresa (Madrigal, 2017).

4.4. Sostenibilidad empresarial

La sostenibilidad tiene como principio fundamental el satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la posibilidad de satisfacer las necesidades futuras, por lo que busca generar la equidad social entre diferentes generaciones (United Nations, 1987). Aunque ser sostenible es uno de los adjetivos que más se utiliza en la actualidad, el concepto es originado realmente como la evolución del término desarrollo, donde se pasa de un enfoque netamente económico a contemplar más dimensiones humanas, trayendo consigo temas como los valores y objetivos comunes para la subsistencia de la humanidad. (de Oliveira et al., 2023). Asimismo, la sostenibilidad está relacionada estrechamente al desarrollo de las dimensiones social, política y ambiental de una región en particular, donde la cultura es quien resulta como mediador de ellas (de Oliveira et al., 2023).

Las empresas, tanto locales como internacionales, deben ser organizaciones encaminadas a maximizar su valor para así permanecer en el largo plazo, y esto se logra a través de la sostenibilidad, la cual en el corto plazo requiere de una inversión adicional de recursos que pueda permitir la construcción del mejor futuro posible (Gómez-Bezares, Madariaga & Santibáñez, 2023). Sin embargo, resulta fundamental buscar en esa prosperidad empresarial un menor consumo de recursos, permitiendo de esta forma a las comunidades y organizaciones del futuro contar con las herramientas necesarias para poder subsistir. De igual manera, Gómez-Bezares, Madariaga, & Santibáñez, (2023), proponen la importancia de lograr un balance entre lo financiero, social y ambiental, lo cual finalmente se convierte en una exigencia ética en los mercados actuales que impacta directamente en la construcción de una buena reputación. Al no lograr este

balance, se está generando un contexto de insostenibilidad, que puede llevar a la desaparición de grandes organizaciones que han decidido no transformarse.

Asimismo, el constante cambio por el que atraviesan las empresas genera una serie de riesgos que pueden afectar las operaciones tanto en el corto como el largo plazo. Es así como, los líderes tienen la responsabilidad de actuar y tomar decisiones que estén encaminadas en lograr que las operaciones perduren, generando impactos positivos para los grupos de interés y el entorno en general. Ahora bien, teniendo en cuenta esto, es necesario desarrollar la adaptabilidad, tanto a nivel individual como organizacional, ya que es esta quien ayuda a plantear estrategias que impulsan la competitividad y la sostenibilidad empresarial ante entornos cambiantes que se enfrentan a diferencias culturales, sociales, económicas e incluso políticas (Villalobos et al., 2022). De esta forma, recae en los líderes la responsabilidad de implementar conceptos y prácticas encaminadas a la sostenibilidad empresarial, esto ya que se convierte en uno de los mayores desafíos y necesidades de las organizaciones actuales para de esta forma poder desempeñarse en una realidad que va más allá de lograr una rentabilidad financiera (de Mello, 2015).

4.5. Liderazgo empresarial

El liderazgo se define como la capacidad de generar una visión común que los individuos, conocidos como seguidores, adoptan como propia, por lo que finalmente se ven persuadidos en la obtención de un objetivo colectivo el cual se logra a través de alineación, inspiración y motivación a las personas (Dimov, 2004). Es así como Moosa, M., Moosa, V. & Faheem (2023) afirman que el liderazgo se basa en una serie de normas, valores y creencias que impactan el desempeño de las personas que están a su cargo.

Sin embargo, los líderes tienen que ser conscientes de los recursos y capacidades que tienen las organizaciones con el fin de definir la hoja de ruta en los múltiples caminos y contextos que la organización puede atravesar, no enfocándose en soluciones a corto plazo, sino en la supervivencia futura; también tienen que ser colaborativos, el cambio no se logra con una sola persona, requiere de un grupo completo de personas con diferentes habilidades que finalmente sean transversales entre su equipo de trabajo (Katsamba, 2023). De igual manera, los líderes no son aquellos en quienes recae toda la responsabilidad de la eficiencia operacional. Para esto es necesario un esfuerzo compartido por parte de todos sus seguidores para poder alcanzar las metas propuestas (Moosa, M., Moosa, V & Faheem, 2023), esto sin importar que tan diferentes sean cada uno de los integrantes de los equipos, habitualmente va a prevalecer el alcanzar el objetivo común.

Ahora bien, los comportamientos de los líderes se rigen a través de una serie de habilidades, las cuales moldean su forma de actuar y el modo en el que toman decisiones. Estas habilidades se pueden agrupar en dos categorías: duras o blandas. Es así como, el éxito de los líderes en general depende de la adquisición, desarrollo y mantenimiento de estas habilidades, siendo un balance entre ellas una de las principales características por las que las compañías determinan elegir ciertos candidatos para estos roles (Lamri & Lubart, 2023).

Las habilidades duras, también conocidas como conceptuales, hacen referencia a aquellas capacidades que son adquiridas a través del aprendizaje y la práctica, son requeridas para realizar tareas específicas que requieren cierto grado de conocimiento, además de ser cuantificables y varían de acuerdo con la industria o área en la que se desempeñen (Lamri & Lubart, 2023). Estas habilidades han estado fuertemente

relacionadas con instituciones de educación superior, ya que es un conocimiento ofrecido para desempeñar en un ámbito específico (Ramírez Chávez, 2022).

Estas habilidades se destacan en cada líder por ser, en cierto modo, modeladas por el sector empresarial al que pertenece. Sin embargo, se cuenta con una serie de habilidades que suelen ser conocimientos generales para poder llevar a cabo de manera correcta su papel dentro de las empresas. Martins (2024), propone para áreas de estrategias y de liderazgo habilidades tales como el análisis de riesgo y de negocio, el análisis y visualización de datos, temas y herramientas informáticas, el dominio de idiomas y gestión de proyectos.

Por otro lado, las habilidades blandas se definen como aquellas capacidades o competencias con las que una persona se puede desarrollar en el ámbito personal, familiar y laboral a través de las habilidades sociales, emocionales, interpersonales y todas aquellas que se encuentren ligadas de manera directa a la inteligencia emocional para lograr el éxito integral de la persona; según Goleman (2020), este tipo de competencias son una manera diferente de ser inteligente, donde hay un enfoque en la capacidad de conocer y manejar las emociones para tomar buenas decisiones en cualquier contexto en el que se encuentre la persona.

Es por esto por lo que, es necesario que el desarrollo del líder se perciba desde su crecimiento en las competencias personales para tener el correcto desempeño dentro de su área laboral. El desarrollo de la autoconciencia es una competencia de gran valor, ya que facilita la realización de una autoevaluación efectiva. Esta autoevaluación ayuda a actuar con integridad y ética, aceptar la responsabilidad de los propios actos, trabajar con la responsabilidad adecuada, mantener un equilibrio entre la vida personal y laboral cuidando la salud física y mental, así como evaluar y fijar metas personales, y aprender de las experiencias para mejorar de manera continua. (Whetten & Cameron, 2022).

Por otro lado, algunas habilidades blandas que pueden ser reconocidas en medio del ámbito directivo de las organizaciones son las habilidades genéricas, las cuales incluyen habilidades como integridad, proactividad, iniciativa personal, confianza y disposición a aprender; asimismo, se encuentran las habilidades básicas, las cuales se requieren para poder desempeñar la labor bajo el concepto de adaptabilidad al entorno, algunas de ellas son la comunicación asertiva, trabajo en equipo, flexibilidad, servicio y creatividad; por último, se encuentran las habilidades técnicas o funcionales donde se desatacan el manejo de conflictos, de grupo, supervisión y emprendimiento (Barrutia, Aguilar, & Barrutia, 2024).

Asimismo, dentro de las muchas competencias directivas que se requieren para un desempeño óptimo dentro de las organizaciones, es importante resaltar una competencia que es indispensable para el desarrollo mismo de este trabajo y es la competencia para la multiculturalidad. Esta se caracteriza por conocer, comprender y responder a los entornos políticos, económicos y culturales de diferentes países (en este caso, en los cuales la organización tenga operación activa).

Para desarrollar esta competencia, es crucial destacar dos cualidades esenciales en un líder: la primera es el conocimiento y la comprensión de diversas culturas, lo que implica no solo familiarizarse con ellas, sino también ser capaz de actuar y tomar decisiones en distintos contextos culturales. Esto se logra traduciendo estas culturas en prácticas funcionales dentro de la organización, considerando que las técnicas y el rendimiento variarán según el país y el entorno específico. La segunda cualidad hace referencia a la apertura y sensibilidad culturales, donde se reconoce que cada cultura tiene una forma diferente de pensar y de actuar. Por lo que el líder debe desempeñarse en un entorno con menos información que la que está acostumbrado dentro de su país de labor local, tolerar personas que son muy diferentes a él y emprender acciones sin

comprender a cabalidad cómo funcionan las cosas en el nuevo país en el que se desempeña o tiene relacionamiento (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2021).

Entre las competencias previamente mencionadas, es crucial enfatizar la adaptabilidad y flexibilidad para un enfoque estratégico, considerando los cambios constantes en el entorno que afectan a la organización, ya sea en el ámbito político, económico, en los patrones de consumo o en el rendimiento de la empresa en distintos contextos culturales. Es por ello por lo que esta habilidad tiene el enfoque en el que el líder tenga la capacidad de relacionarse con personas y operaciones de diferentes orígenes nacionales, étnicos y culturales y tiene la capacidad de adaptar su comportamiento en consecuencia a ello (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2021).

Ambas agrupaciones de habilidades requieren de una constante capacitación, con el fin de que los líderes puedan fortalecerse y adaptarse a las necesidades actuales de las organizaciones y del entorno en general. La capacitación constante es la que permite que se genere un cambio adaptativo, con el fin de transformarse para enfrentar y resolver las dificultades o cambios que puedan presentarse, esto a través de nuevo conocimiento o de modificación al que se tenía previamente (Guiñazú, 2024).

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante considerar que cada líder cuenta con una serie de características y habilidades afines a la forma en cómo se relacionan con sus seguidores y con la organización. Estas, como fue mencionado anteriormente, son desencadenadas de temas culturales, aspectos de la personalidad y valores de cada persona. Es de esta forma que se proponen los estilos de liderazgo, con el fin de sintetizar en diferentes perfiles temas como el relacionamiento, la percepción y el éxito de los líderes dentro y fuera de las organizaciones (Rabinowitz, 2024). A continuación, se describen diferentes estilos de liderazgo.

El **liderazgo autocrático**, propuesto por Bartlett, se basa en la inflexibilidad de los líderes sobre los intereses y perspectivas de sus seguidores, en donde el líder se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad de la toma de decisiones, en donde impone y espera el cumplimiento por parte de su equipo (Jiménez-Collante & Villanueva-Flores, 2018).

El **liderazgo carismático**, descrito por Weber, se basa en la influencia y autoridad del líder sobre sus seguidores no a través de la autoridad, sino a través del conocimiento de las necesidades, deseos y objetivos particulares de cada integrante del equipo, características que pueden ser alcanzadas mientras se trabaja por el logro de los objetivos organizacionales (Yazici & Öztirak, 2023).

El **liderazgo democrático**, planteado por Lewin, tiene un enfoque participativo, en donde los colaboradores aportan sus diferentes puntos de vista para ayudar al líder en la toma de las decisiones. Un líder que se caracteriza por ser influyente, activo, consultivo y orientador (Jiménez-Collante & Villanueva-Flores, 2018).

El **liderazgo laissez faire**, propuesto de igual manera por Lewin, es aquel estilo en el que el líder cede la responsabilidad a sus colaboradores. No hay acompañamiento, motivación ni control sobre la toma de sus decisiones, por lo que se puede observar un nivel menor de compromiso con su equipo y la organización (Jiménez-Collante & Villanueva-Flores, 2018). Este tipo de liderazgo puede presentar dificultades a la hora de solucionar conflictos por su falta de responsabilidad en las tareas.

El **liderazgo transaccional**, asimismo planteado por Weber, se define como un tipo de intercambios entre los líderes y los seguidores, en donde estos últimos pueden obtener una serie de recompensas o castigos por parte de sus líderes de acuerdo con el éxito de sus responsabilidades (Mendoza-Solís & García-Alcaraz, 2023). Este tipo de

liderazgo puede verse impactado con los entornos cambiantes, ya que tiene un enfoque más de corto plazo, en donde las tareas deben ser ejecutadas por los seguidores.

El **liderazgo transformacional**, propuesto por Burns en los setenta, está enfocado en ayudar a los colaboradores a crecer profesional y personalmente, considerando sus necesidades y gustos. (Moosa, M., Moosa, V & Faheem, 2023). De esta forma, se logran identificar habilidades, motivaciones y costumbres que finalmente ayudan en la construcción de una identidad corporativa a través de la diversidad.

Los estilos de liderazgo tienen un gran impacto sobre toda la organización, y no solo en cuanto a la toma de decisiones, sino también porque son los estilos quienes finalmente influyen positiva o negativamente en la forma en como todos los colaboradores se desempeñan. Paralelamente, es necesario considerar que los estilos de liderazgo deben ser acordes a las filosofías de las organizaciones en donde son aplicados, con el fin de lograr un balance y complementariedad en las operaciones, en vez de crear caos y conflictos a partir de las discrepancias y contradicciones que pueden ser generadas (Rabinowitz, 2024).

Ahora bien, es fundamental considerar que es a través de la innovación que los líderes logran asegurar la permanencia y crecimiento de las organizaciones en contextos cambiantes. Por lo tanto, es necesario que los líderes sean personas ágiles, capaces de salir de las barreras tradicionales (Katsamba, 2023), siendo esta una razón por la que los líderes pueden tender a moverse entre estilos de liderazgo. Todo depende del contexto y las exigencias del entorno. De esta forma, el líder debe creer en su papel transformador tanto para la organización como para la sociedad, por lo cual es necesario contar con personas que se encuentren en la capacidad de afrontarse a estos retos que van cambiando día a día ya sea por cuestiones internas de la organización como las que son resultado del entorno (de Mello, 2015).

Considerando lo anterior, se conceptualizan los tipos de liderazgo, la multiculturalidad y la sostenibilidad empresarial para contribuir a la base de esta investigación y el posterior desarrollo de entrevistas para los líderes empresariales.

5. Hipótesis

Según el planteamiento central de la investigación, que consiste en ejercer liderazgo en entornos multiculturales para asegurar la correcta participación de las empresas colombianas en el mercado internacional sin afectar su crecimiento sostenible, junto con la revisión de literatura, se plantean estas hipótesis para guiar la investigación:

1. El liderazgo impacta en el desempeño de los equipos que hacen parte de las organizaciones multinacionales.
2. El liderazgo influye en la cultura de las organizaciones multinacionales.
3. El liderazgo incide en la sostenibilidad de las organizaciones multinacionales.

6. Variables

Las variables para evaluar durante la investigación se presentan a continuación en la tabla 1.

Tabla 1.

Variables

| Variable | Definición Conceptual | Definición Operacional | | |
|-----------------------------------|--|------------------------|----------|--|
| | | Ud. | Instr. | Procedimiento |
| Liderazgo | Porcentaje de percepción positiva del impacto del liderazgo en el desarrollo empresarial. | % | Encuesta | Recopilación de opiniones de líderes a través de encuestas sobre el impacto del liderazgo en las EMN. |
| Multiculturalidad | Porcentaje de percepción positiva sobre impacto de la multiculturalidad en las organizaciones. | % | Encuesta | Recopilación de opiniones de líderes a través de encuestas sobre la incidencia de la multiculturalidad en las EMN. |
| Sostenibilidad empresarial | Porcentaje de percepción positiva del impacto de la sostenibilidad empresarial en el entorno. | % | Encuesta | Recopilación de opiniones de líderes a través de encuestas sobre el impacto de la sostenibilidad empresarial. |
| Desempeño empresarial | Porcentaje de percepción positiva de como influyen otras variables el desempeño empresarial. | % | Encuesta | Recopilación de opiniones de líderes a través de encuestas sobre el desempeño empresarial. |

Fuente: Elaboración propia.

7. Metodología

7.1. Enfoque y alcance de la investigación

Considerando que los contextos empresariales son diversos, se llevará a cabo la investigación con un enfoque cuantitativo (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2023). Este enfoque permitirá generar planteamientos específicos que guíen hacia variables medibles, proporcionando una visión objetiva a través del proceso deductivo de revisión de perspectivas de líderes empresariales. De este modo, se podrán analizar las temáticas y proponer soluciones acordes a los contextos empresariales durante los procesos de internacionalización.

La investigación se realizará a través de un diseño no experimental, ya que, para recolectar y analizar información, es necesario recurrir a la observación de contextos y perspectivas por los cuales han atravesado los líderes de empresas multinacionales. Siendo así, no habrá intervención o manipulación de los fenómenos que ya han ocurrido. Asimismo, se desarrollará como una transversal, puesto que se enfoca en la recolección de datos en un momento específico del tiempo. Este estudio evaluará el contexto y las experiencias obtenidas por los líderes frente a las variables determinadas. Finalmente, el tipo de estudio será descriptivo porque busca una recopilación de datos a través de diferentes fuentes, para determinar estrategias en cuanto a las variables de liderazgo, multiculturalidad, sostenibilidad y desempeño empresarial.

7.2. Población y muestra

Es importante mencionar que, la metodología de la investigación no busca que los datos sean representativos, sino que se pretende obtener una perspectiva amplia en cuanto a diversas opiniones de líderes basadas en su experiencia. Para el propósito de esta investigación, se aplicará un muestreo no probabilístico por conveniencia

(Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2023), dado que es necesario que las personas encuestadas cumplan con características y perfiles específicos e intencionados: ser líderes de empresas que han participado en procesos de internacionalización residentes en Colombia.

Para el estudio cuantitativo a través de las encuestas a los líderes, se define una población total de 5.000 líderes pertenecientes a las empresas más grandes de Colombia. La población es definida de la siguiente manera: partiendo de la premisa de que una empresa tiene al menos 5 áreas funcionales (Dirección general, Recursos humanos, Comercial, Finanzas y Operaciones), considerando que cada área tiene 1 líder y multiplicando las 1.000 empresas más grandes del país según el informe de la Superintendencia de Sociedades (2023) se obtiene el resultado mencionado anteriormente. Así, la muestra será de 30 líderes, representados en 15 mujeres y 15 hombres con cargos de liderazgo en sus empresas, residentes en Colombia, y con al menos 5 años de experiencia laboral en temas relacionados con operaciones internacionales.

7.3. Instrumentos

Para fines de la investigación, se determina la realización y análisis de encuestas para obtener información sobre la percepción de algunos líderes sobre el impacto de la cultura y el liderazgo en el desarrollo y sostenibilidad empresarial.

Es así, que para la construcción de las encuestas a los líderes de empresas multinacionales se emplea el coeficiente V de Aiken (Aiken, 1985), el cual busca validar la claridad, pertinencia e impacto de las afirmaciones que se esperan evaluar con la medición de las variables. Esta validación se realiza con la opinión de cuatro jueces con experiencia en liderazgo, en el entorno académico y de investigación. De sus perfiles se

destaca lo siguiente: el primer evaluador hace parte de la Organización de las Naciones Unidas, aspirante a grado de doctorado en Estudios Sociales de América Latina. El segundo evaluador es magíster en administración y se desempeña como director administrativo dentro de una organización del sector educativo. El tercer evaluador es un empresario, gerente general de una empresa colombiana del sector de construcción y docente universitario. Finalmente, el cuarto evaluador es director financiero de una empresa multinacional del sector medioambiental y agropecuario, con una maestría en Administración y docente universitario. El resultado general de la validación puede ser encontrado en el anexo.

Tras la realización del proceso de validación, se pudo identificar que gran parte de las afirmaciones planteadas inicialmente presentan un nivel correcto de claridad, pertinencia e impacto. Se puede llegar a esta conclusión teniendo en cuenta la retroalimentación recibida, la cual fue llevada a cabo de manera positiva y constructiva, donde sopesaba el impacto que se quería generar por cada una de las preguntas realizadas. Sin embargo, aunque los resultados fueron positivos, algunas de las afirmaciones planteadas fueron modificadas, de manera que en su redacción se diera una mayor claridad y, de esta manera, una mayor pertinencia para la investigación.

Teniendo esto claro, se efectúan algunos ajustes en la propuesta inicial, dando paso así a las siguientes afirmaciones para la construcción oficial del instrumento:

Tabla 2.

Variable por medir: Liderazgo

| Liderazgo | |
|------------------|---|
| 1 | El éxito de los líderes empresariales se puede ver reflejado en los indicadores de rendimiento de los equipos que lidera. |
| 2 | Los líderes empresariales juegan un papel importante en la construcción de la identidad y cultura organizacional. |

| | |
|---|--|
| 3 | Los líderes deben adaptarse, así como lo hacen las organizaciones frente a entornos cambiantes. |
| 4 | Cada líder posee un estilo de liderazgo que puede modificarse de acuerdo con condiciones tanto internas como externas de las organizaciones. |
| 5 | Los líderes empresariales tienen la responsabilidad de fortalecer periódicamente sus habilidades blandas y duras. |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.

Variable por medir: Multiculturalidad

| Multiculturalidad | |
|--------------------------|--|
| 6 | La cultura de un país o región puede entorpecer la entrada de una organización que quiera expandir sus operaciones hacia este lugar. |
| 7 | La identidad de una empresa multinacional puede verse moldeada por características multiculturales del lugar donde opera. |
| 8 | La diversidad cultural puede impactar la identidad organizacional de una empresa multinacional. |
| 9 | La diversidad cultural puede ayudar en la construcción de estrategias organizacionales para operar a nivel internacional. |
| 10 | Contar con un equipo multicultural puede facilitar la realización de las tareas para alcanzar los objetivos organizacionales. |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.

Variable por medir: Sostenibilidad empresarial

| Sostenibilidad empresarial | |
|-----------------------------------|--|
| 11 | Las empresas multinacionales están en la capacidad de maximizar el impacto positivo en sus grupos de interés. |
| 12 | Es posible determinar estrategias que les permitan a las empresas contar con una disminución escalonada de recursos. |

| | |
|-----------|--|
| 13 | Es posible lograr un balance social, ambiental y económico en empresas multinacionales. |
| 14 | La sostenibilidad empresarial se convirtió en una necesidad para prosperar en el corto y mediano plazo. |
| 15 | La responsabilidad de todos los colaboradores es cumplir las políticas de sostenibilidad organizacional. |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.

Variable por medir: Desempeño empresarial

| Desempeño empresarial | |
|------------------------------|---|
| 16 | El buen desempeño empresarial se ve impactado por la gestión de liderazgo y la estrategia trazada en la compañía. |
| 17 | La adaptabilidad de los colaboradores a entornos cambiantes influye directamente en el buen desempeño empresarial. |
| 18 | El desempeño empresarial es altamente influenciado por la capacidad de detectar y mitigar riesgos en sus operaciones. |
| 19 | El óptimo consumo de recursos impacta positivamente en el desempeño empresarial. |
| 20 | El buen desempeño empresarial se mide, entre otros factores, a través de resultados de rentabilidad. |

Fuente: Elaboración propia.

7.4. Técnicas para el análisis de la información

Para la recopilación de información proveniente de las encuestas, seleccionará a los líderes considerando la muestra predefinida para las variables relacionadas con la percepción del liderazgo, la multiculturalidad, la sostenibilidad y el desempeño empresarial. Para llevar a cabo esta recopilación de datos, se empleará la herramienta de *Microsoft Forms*, la cual contendrá las afirmaciones presentadas en las Tablas 2, 3, 4 y 5. Estas afirmaciones se evaluarán con la escala de Likert (1932), que permitirá a los

líderes expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas. Además de agilizar el proceso de recolección y análisis de datos, esta herramienta posibilitará la generación de un informe final que resuma las conclusiones obtenidas a partir de este ejercicio.

Seguido de esto, con los resultados obtenidos, se generarán las bases para la construcción de la hoja de ruta para promover la sostenibilidad de empresas con participación en el mercado internacional.

8. Trabajo de campo

Para responder a la pregunta de investigación planteada, a continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de encuestas realizadas a líderes de empresas multinacionales en Colombia. Estas encuestas se llevaron a cabo durante un período de dos meses y se dirigieron a 30 líderes, incluyendo CEO, vicepresidentes, directores, gerentes y líderes de primer nivel en sectores como financiero, medioambiental, agropecuario, productivo, servicios, diplomáticos y académicos, de manera que sus respectivas respuestas y opiniones fueran fuentes basadas en la experiencia dentro de diferentes sectores.

El instrumento utilizado para evaluar las variables de liderazgo, multiculturalidad, sostenibilidad y desempeño empresarial fue uniforme para todos los encuestados. La información recopilada se analiza primero de manera individual y luego de forma conjunta, con el objetivo de proporcionar una solución a la problemática identificada.

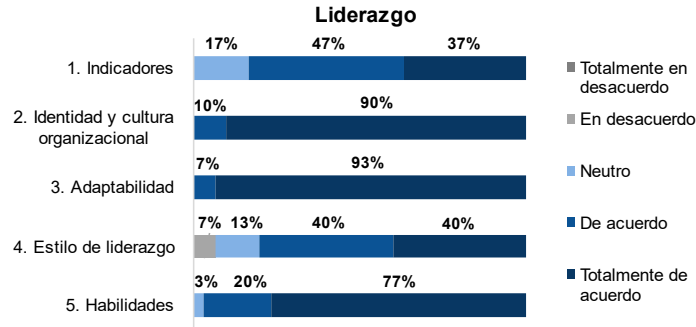
8.1. Procesamiento de los datos

En cuanto a las encuestas realizadas a los líderes empresariales, se puede apreciar en general una mayor cantidad de percepciones positivas frente a cada una de las variables mencionadas.

Para la variable de liderazgo, expuesta en la Figura 1, se destaca que los líderes consideran a la adaptabilidad como una necesidad frente a los entornos cambiantes a los que se enfrentan las empresas. Sin embargo, es notable que existe un desacuerdo en torno a sí, el estilo de liderazgo se ve moldeado por factores internos o externos de las organizaciones.

Figura 1.

Resultados: Liderazgo

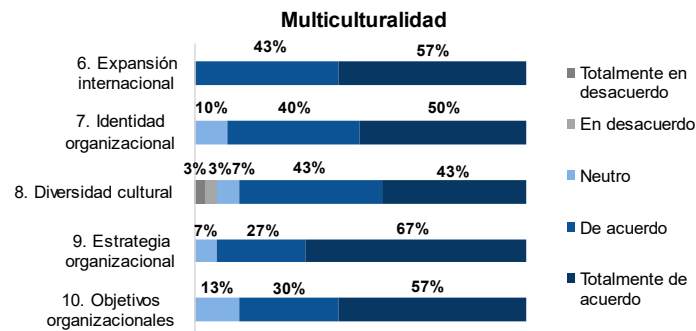


Fuente: Elaboración propia.

Por el lado de la variable de multiculturalidad, detallada en la Figura 2, todos los líderes expresan una percepción positiva frente a cuestiones como el impacto que puede tener la cultura dentro de cualquier proceso de internacionalización. No obstante, puede apreciarse que algunos líderes consideran que la diversidad cultural no necesariamente impacta la identidad organizacional de las empresas multinacionales.

Figura 2.

Resultados: Multiculturalidad

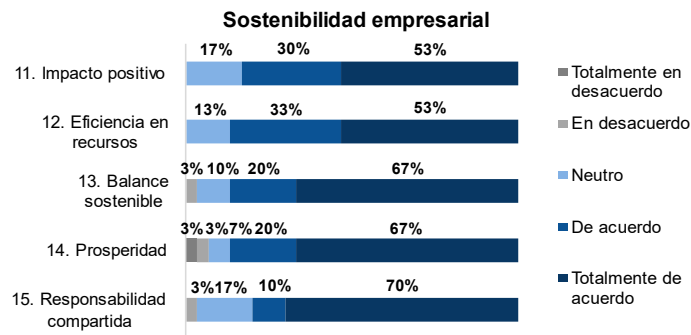


Fuente: Elaboración propia.

Con la variable de sostenibilidad empresarial, es posible destacar que los líderes perciben que es posible generar estrategias empresariales que estén encaminadas en la disminución escalonada de recursos. Asimismo, se observa que, para algunos líderes, la sostenibilidad no lleva a la prosperidad empresarial. Estos resultados pueden visualizarse en la Figura 3.

Figura 3.

Resultados: Sostenibilidad empresarial

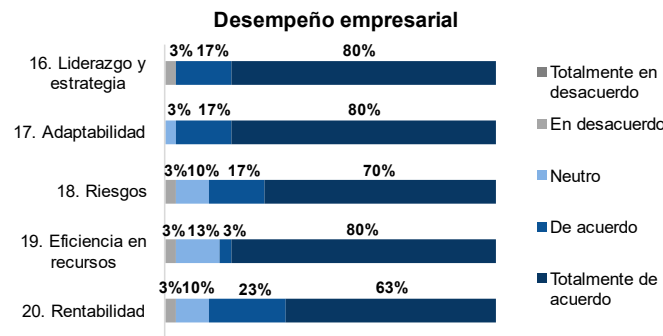


Fuente: Elaboración propia.

Y finalmente, ante la variable de desempeño empresarial, cuyos resultados se evidencian en la Figura 4, se aprecia que predomina significativamente la percepción positiva en cuando la adaptabilidad como una razón que influye directamente en el desempeño de las empresas.

Figura 4.

Resultados: Desempeño empresarial



Fuente: Elaboración propia.

8.2. Análisis de resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos, se presenta el análisis de la información obtenida sobre la perspectiva de los líderes.

En los procesos de internacionalización y en las operaciones cotidianas empresariales, es fundamental buscar eficiencias que se complementen con la adaptabilidad y la aceptación de la multiculturalidad, factores cada vez más necesarios en un mundo en creciente globalización. No se puede esperar que el país donde se planean comenzar las operaciones tenga las mismas características culturales o los mismos patrones de consumo. Los líderes deben ser conscientes del impacto que estas diferencias pueden generar en las organizaciones. De este modo, podrán guiar correctamente a sus equipos para alcanzar los objetivos propuestos, teniendo en cuenta estas particularidades culturales.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede analizar la información recolectada de los líderes encuestados respecto a cada una de las variables evaluadas de la siguiente manera:

En cuanto al **liderazgo**, es evidente que los indicadores de desempeño en muchas ocasiones no capturan completamente la capacidad de rendimiento de los equipos

liderados. Por lo tanto, es crucial implementar estrategias o perspectivas que evalúen de manera más integral el desempeño, otorgando la debida importancia a la capacidad del líder para construir la identidad y la cultura organizacional. Esto fomentará un sentido de pertenencia en la organización y contribuirá al éxito de esta. Además, se destaca la importancia de que los líderes posean una alta competencia en adaptabilidad al entorno cambiante, ya que es lo que les permite tomar decisiones y generar estrategias de forma oportuna de acuerdo con las necesidades que se presenten en el día a día. Por otro lado, aunque el estilo de liderazgo no sea un factor crítico, es fundamental que cada líder tenga las competencias y la inteligencia emocional necesarias para cumplir con sus responsabilidades, incluyendo el desarrollo de habilidades blandas y duras para un desempeño efectivo, lo cual debe mantener en un constante desarrollo para estar a la vanguardia de capacidades, prácticas y tecnologías que les permitirá adaptarse a las variables emergentes.

Al analizar la variable de **multiculturalidad** entre los líderes encuestados, se destaca que consideran esencial incorporar la diversidad cultural dentro de las organizaciones. Esta diversidad agrega un valor significativo para la formulación y sostenibilidad de estrategias relevantes para la internacionalización, proporcionando las herramientas necesarias para participar en diversos mercados. Además, la administración y el liderazgo en una empresa están influenciados por las características locales de las regiones donde operan. No obstante, la identidad de estas organizaciones tiende a mantenerse alineada con las características, políticas, estrategias e ideales corporativos de la casa matriz, lo que implica que la cultura local de los países en los que se inician nuevas operaciones no afecta directamente la construcción de una cultura o identidad corporativa.

Otro aspecto importante de la **multiculturalidad** es que el rendimiento de los equipos va más allá de las características multiculturales de sus integrantes. Este desempeño se basa en las habilidades, tanto técnicas como interpersonales, de cada miembro del equipo. La complementariedad generada por la diversidad de capacidades y competencias permite a los equipos crecer, desarrollarse y alcanzar sus objetivos, potenciando así el éxito de la organización.

Al evaluar la variable de **sostenibilidad empresarial**, se observa que los líderes consideran este aspecto como crucial para el desarrollo y la ejecución de las actividades organizacionales, con el objetivo de generar un impacto positivo en los ámbitos social, económico y ambiental de todos sus grupos de interés. Aunque reconocen que la implementación de prácticas sostenibles puede implicar una alta inversión inicial y que no siempre se traduce en una reducción inmediata del consumo de recursos, entienden que, a mediano y largo plazo, estas acciones promueven la prosperidad de la organización.

Esto se logra a través de la adopción integral de políticas de sostenibilidad por parte de todos los miembros de la empresa, convirtiendo la sostenibilidad en una responsabilidad compartida, tanto entre los líderes y colaboradores a nivel interno, como en su interacción con los grupos de interés externos. El enfoque clave es trabajar en torno a objetivos comunes, garantizando el bienestar y el desarrollo integral de la organización.

Es importante señalar que la sostenibilidad no es el único factor determinante para alcanzar la prosperidad empresarial. Una empresa debe asegurarse de que sus operaciones sean rentables para generar los recursos necesarios que permitan promover el bienestar y la prosperidad colectiva. Por ello, es esencial tener en cuenta otros aspectos, como la eficiencia operativa, la creación de valor, e incluso factores externos

como las condiciones y comportamientos del mercado, ya que todos estos elementos influyen de manera significativa en la consecución de los objetivos organizacionales.

Finalmente, al analizar la variable de desempeño empresarial, se destaca que un buen rendimiento depende en gran medida de un liderazgo efectivo y de una estrategia claramente definida que oriente el trabajo de cada área de la organización. Se resalta la importancia de la capacidad de adaptación, fundamental para el éxito empresarial, así como la habilidad de los líderes para identificar y mitigar los riesgos que enfrenta la organización en sus operaciones. Además, una gestión óptima de los recursos es crucial para maximizar los beneficios.

Sin embargo, aunque la rentabilidad es un objetivo esencial para todas las empresas, el desempeño empresarial no debe evaluarse únicamente en función de este criterio. Es necesario considerar otros indicadores económicos, así como aspectos sociales y ambientales, para obtener una visión más completa y equilibrada de cómo estas organizaciones están funcionando tanto interna como externamente. De este modo, el desempeño empresarial abarca no solo la generación de utilidades, sino también el impacto en la sostenibilidad y el bienestar social.

Por último, el buen desempeño de las empresas multinacionales se logra a través de la transversalidad de sus estrategias, es decir, que estas deben complementarse entre sí para enfrentar las condiciones cambiantes del entorno y alcanzar mejores resultados en el largo plazo.

Conclusiones del proceso diagnóstico

Partiendo de los resultados obtenidos para cada una de las variables analizadas en esta investigación, se destacan los siguientes hallazgos.

1. Es importante que los líderes empresariales no solo demuestren y trabajen por un buen desempeño y conocimientos sólidos, sino que también deben poseer competencias clave, como la capacidad de adaptación a un entorno externo altamente cambiante y a las necesidades específicas durante procesos de internacionalización. En este contexto, la gestión de la multiculturalidad dentro de la organización emerge como uno de los factores más relevantes debido a la necesidad de actuar frente a la inclusión de nuevas características asociadas a países o regiones específicas como resultado de la expansión de operaciones.

2. Las empresas multinacionales deben estar dispuestas a adaptarse y ser guiadas según las necesidades actuales, lo cual les permitirá afrontar el futuro mitigando riesgos y adversidades emergentes. Es importante considerar que las condiciones en los países donde operan no son estáticas; pueden ocurrir cambios en los hábitos de consumo, el comportamiento del mercado, las legislaciones e incluso en aspectos macroeconómicos que impacten a uno o varios sectores. Afrontar adecuadamente estos factores es esencial para que las empresas multinacionales logren perdurabilidad, tanto para el negocio como para sus grupos de interés, apuntando a las tres aristas de la sostenibilidad empresarial: económica, ambiental y social.

3. Si bien los indicadores de desempeño son herramientas efectivas para medir el rendimiento organizacional, no deben ser el único enfoque de evaluación del desarrollo empresarial. Existen otras variables que requieren desarrollo y seguimiento, como lo son las habilidades blandas tanto de los líderes como de demás colaboradores. Estas variables, más asociadas a temas cualitativos, presentan un mayor grado de complejidad para ser valorados mediante indicadores; sin embargo, poseen una alta relevancia en la determinación del éxito empresarial, ya que finalmente ayudan en la toma de decisiones oportunas.

4. Finalmente, es posible identificar una de las limitaciones de este proyecto de investigación: el análisis se basa en las necesidades y factores que actualmente tienen mayor impacto en las empresas multinacionales. Sin embargo, el futuro es incierto, y no es posible prever con exactitud si estas condiciones o necesidades se mantendrán constantes. Las perspectivas analizadas están fundamentadas en el mercado y las condiciones del año 2024, así como en las experiencias de los últimos años.

Ahora, considerando los resultados obtenidos y los análisis efectuados, se logran identificar estrategias y habilidades que requieren los líderes empresariales para influir positivamente a sus colaboradores y promover el desempeño de las empresas colombianas en el mercado internacional bajo variables de multiculturalidad, liderazgo, desempeño y sostenibilidad empresarial.

8.3. Propuesta de solución a la problemática

La creciente apertura internacional que enfrentan las empresas hoy en día, en su búsqueda por crecer y fortalecer sus operaciones a nivel global, implica tomar decisiones estratégicas como la internacionalización para mantenerse competitivas. Estas decisiones recaen en manos de los líderes, quienes deben tener una perspectiva amplia de las variables que pueden impactar y anticiparse a posibles escenarios durante la ejecución de sus operaciones.

Los líderes no pueden asumir que todos los escenarios de internacionalización funcionan de la misma manera o que mantendrán características constantes una vez establecidos. Por esta razón, la adaptabilidad resulta fundamental en este proceso. Adaptarse permite a las empresas ajustarse a necesidades cambiantes, como variaciones en tendencias, regulaciones y cambios en la cultura organizacional derivados de la diversidad cultural, asegurando así la sostenibilidad empresarial. Además, es crucial contar con un conocimiento profundo de las características locales, especialmente

en términos de cultura y consumo, durante la planificación inicial para mitigar riesgos en la apertura y desarrollo internacional.

Asimismo, se puede identificar que el liderazgo dentro de las organizaciones, tanto locales como multinacionales, es una parte esencial del desarrollo empresarial, independientemente del estilo que el líder posea. Los resultados están fuertemente influenciados por las capacidades y competencias del líder en términos de habilidades blandas y duras, en donde son estas características individuales las que aportan una riqueza significativa que puede traducirse en resultados óptimos para la organización.

A partir de esto, surge la oportunidad de proponer una estructura organizada que considere aspectos clave en el proceso de internacionalización, enfocándose en pilares como la adaptabilidad y la multiculturalidad. Por tanto, una vez establecidos los elementos clave de liderazgo en entornos multiculturales, se construye una hoja de ruta para mejorar las operaciones de las empresas colombianas en el ámbito internacional, donde se recomiendan pasos generales para planificar, implementar y lograr el éxito en estos procesos.

El objetivo de esta hoja de ruta es generar valor y asegurar un proceso de internacionalización adecuado, con un impacto positivo en los grupos de interés y que ayude en la construcción de la sostenibilidad de las empresas multinacionales. Esta herramienta facilita la planificación y la ejecución estructurada, abordando los aspectos más críticos de la internacionalización empresarial. Además, permite identificar de manera temprana los factores que pueden afectar el proceso, mejorando así la gestión del riesgo y aumentando las probabilidades de éxito a mediano y largo plazo. Para la ejecución e implementación de esta hoja de ruta, se propone la conformación de un equipo interdisciplinario con competencias en adaptación, multiculturalidad, conocimiento académico y teórico, así como habilidades blandas. Este equipo facilitará la gestión

oportuna del planteamiento y proceso de implementación de la hoja de ruta, orientando a la organización en la internacionalización de sus productos o servicios.

Esta hoja de ruta se compone de seis pasos diseñados para alcanzar estos objetivos, los cuales se describen a continuación y se exponen de forma gráfica en la Figura 5.

Figura 5.

Hoja de ruta para la apertura internacional de empresas multinacionales



Fuente: Elaboración propia.

Paso 1: Análisis de condiciones externas

Para iniciar la hoja de ruta, se plantea el primer paso, donde se hace un análisis del entorno externo de la organización para identificar aquellas oportunidades que pueden facilitar la entrada de operaciones en nuevos países o regiones. Este proceso tiene como objetivo determinar los factores clave que favorecen la generación de valor, el posicionamiento y la rentabilidad que estas nuevas operaciones pueden ofrecer en determinados lugares. En esta fase inicial, es crucial llevar a cabo una investigación exhaustiva de las posibles opciones de países o regiones para evaluar la viabilidad del proceso de internacionalización. Esto incluye evaluar factores como la cultura y costumbres del país local, la economía que rige el país, las barreras de entrada, los factores políticos que rigen la operatividad de las empresas, la normatividad por cumplir,

entre otras características. De esta manera, en el momento en el que la empresa comience sus operaciones, logre adaptarse a las condiciones de este nuevo país o región sin necesidad de perder la esencia o propuesta comercial de internacionalización.

Para llevar a cabo el planteamiento anteriormente mencionado se recomienda la utilización dos herramientas en su conjunto con el fin de identificar un panorama amplio y completo del entorno que rodea a la organización y de esta manera identificar estrategias y oportunidades que apuntaran al objetivo de la internacionalización, así:

1. **PESTEL:** Esta herramienta permite evaluar 6 factores externos que afectan de manera directa a la organización y los cuales deben ser evaluados para efectuar la internacionalización de manera efectiva. Estos factores hacen referencia al ámbito político, el cual se debe tener en cuenta para identificar las leyes y regulaciones del país de entrada y de salida y las leyes del comercio internacional y así identificar aquellas barreras de entrada y regulaciones que afecten el comercio. Por otro lado, está el ámbito económico, el cual será vital para identificar los factores de crecimiento económico, tasas de interés, tasas de cambio, entre otros. En tercer lugar, se encuentra el entorno social el cual busca recopilar información demográfica sobre costumbres, tradiciones, creencias, valores, estructuras sociales e idioma, información que permitirá obtener una percepción más precisa sobre el posible relacionamiento que puede surgir entre colaboradores, clientes y la comunidad en general. Por otra parte, se encuentra el factor tecnológico, el cual es importante para generar estrategias que sean competitivas en el mercado internacional. De igual manera, está el factor ambiental, que es crucial para que las operaciones de internacionalización sean rentables y competitivas, sin dejar de lado la concientización de que dichos fines generan un impacto, que debe procurar ser el menor posible, asegurando la menor cantidad de recursos consumidos. Y, por último, está el factor legal, el cual es importante para incursionar en el ámbito internacional bajo la

normativa exigida y de esta manera propender por el cumplimiento de las leyes laborales, las regulaciones de protección al consumidor, las normas de salud y seguridad, y los derechos de propiedad intelectual (Thompson et al., 2023).

2. Cinco fuerzas de Porter: Son un modelo desarrollado por Michael E. Porter (1980) para analizar el nivel de competencia dentro de una industria y su atractivo en términos de rentabilidad. Estas fuerzas ayudan a entender las dinámicas del mercado y a evaluar la posición competitiva de una empresa. La primera fuerza hace referencia a la amenaza de nuevos entrantes, que en este caso se debe tener en cuenta si hay competencia que quiera incursionar en la misma área de oferta que la organización y en el país entrante. La segunda, es el poder de negociación de los proveedores, que en el caso de que sean proveedores locales, se requerirá de un empalme adecuado para manejar de manera correcta esta fuerza que afecta el mercado. La tercera fuerza hace referencia al poder de negociación de los compradores, que hace referencia a los clientes, que serán los locales del país de entrada y sobre los cuales se debe hacer un estudio de mercado pertinente para que el ingreso del producto sea efectivo y competitivo respecto a la oferta local ya existente. La cuarta fuerza hace referencia a la amenaza de los productos sustitutos, sobre los cuales se debe tener especial atención y de esta manera manejar de manera correcta la competencia. Y, por último, la quinta fuerza se encuentra la rivalidad entre los competidores existentes, los cuales afectarán de manera directa la oferta y demanda del mercado internacional.

Dando uso y un análisis correcto de estas herramientas, habrá un panorama amplio para la identificación del país o región destino para iniciar el proceso de internacionalización; sin embargo, es necesario llevar a cabo un análisis aún más detallado de sus características locales. Esta revisión no debe limitarse a las condiciones actuales, sino también incluir un análisis histórico para identificar patrones de

comportamiento que permitan vislumbrar tendencias que puedan impactar las futuras operaciones, ya que los países y regiones cambian con el tiempo según las necesidades que se presenten. Es así, como finalmente contar con una perspectiva amplia permite anticipar diversos factores que pueden desencadenar tanto oportunidades como amenazas que pueden ser gestionados de manera oportuna.

Paso 2: Análisis de condiciones internas

Tras el análisis de las condiciones externas de la empresa multinacional, es recomendable proceder con el análisis de las variables internas de la compañía. Este análisis permitirá identificar las debilidades y fortalezas de la empresa y maximizar su aprovechamiento para optimizar los procesos de internacionalización. Además, comprender los elementos que aportan mayor valor dentro de la organización facilitará la toma de decisiones, lo que puede mejorar la eficiencia en el uso de recursos, capacidades y habilidades. Asimismo, a partir de este análisis se pueden desarrollar estrategias que estén alineadas con la unidad visionaria y, por ende, contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Es así como, se recomienda llevar a cabo una evaluación de fortalezas y debilidades mediante un análisis de recursos y capacidades utilizando la matriz VRIO propuesta por Jay Barney (1991). Esta matriz tiene como objetivo determinar si los recursos y capacidades de la empresa pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible, al identificar aquellos que son valiosos, raros, difíciles de imitar y bien organizados para su aprovechamiento efectivo. Paralelamente a esto, se puede efectuar un análisis de benchmarking para evaluar el desempeño de la empresa en comparación con sus competidores, lo que permitirá conocer su posicionamiento en los sectores actuales y explorar cómo este puede ser optimizado en el proceso de internacionalización.

Complementariamente, la aplicación de la matriz BCG, desarrollada por Bruce Henderson (1970), facilita la evaluación de los productos y unidades de negocio de la empresa. Esta herramienta permite identificar y detallar aquellos factores y áreas que son relevantes y en los cuales la empresa debería enfocar sus esfuerzos estratégicos.

Paso 3: Análisis de interrelación

Partiendo de los resultados obtenidos en el análisis de las condiciones externas e internas, es preciso contrastar la información con el objetivo de identificar variables, factores o patrones que impacten en las operaciones de la empresa multinacional. Este proceso proporciona una visión más completa sobre los factores que pueden influir en las nuevas operaciones que se prevé desarrollar y facilita la comprensión de cómo ciertos factores interactúan entre sí. Con una perspectiva más amplia, es posible formular estrategias que aborden un nivel más extenso de variables, lo que a su vez puede conducir a mejores resultados.

Para llevar a cabo este análisis, se recomienda comenzar con las matrices EFE (Evaluación de Factores Externos) e IFE (Evaluación de Factores Internos). Estas matrices permiten identificar las variables más relevantes derivadas de los análisis previos, proporcionando una evaluación de las características externas del país en cuestión y de los aspectos internos clave de la organización. Con esta información, se pueden determinar posibles enfoques para gestionar y administrar las situaciones identificadas.

Posteriormente, con las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades principales definidas para el proceso de internacionalización, se sugiere sintetizar la información y formular un listado de estrategias adecuadas. En este contexto, el uso del análisis DOFA es recomendable, puesto que permite contrastar las debilidades, oportunidades,

fortalezas y amenazas, facilitando la construcción de estrategias que optimicen los hallazgos derivados de los análisis previos.

Paso 4: Definición de la estrategia

Una vez identificadas las características clave y definidos los factores que pueden influir en el proceso de internacionalización, se procede a la planificación y a la definición de la estrategia a implementar en el país o región destino.

Ahora bien, para esto es necesario hacer una revisión de los posibles métodos de internacionalización que se ajusten más de acuerdo con los hallazgos obtenidos en el paso 3. En la tabla 6 se describen algunos de estos métodos que pueden ser considerados.

Tabla 6.

Métodos de internacionalización

| Método de internacionalización | Descripción |
|---------------------------------------|---|
| Exportaciones | Comercialización de bienes o servicios desde un país a otro. |
| Licencias | Autorización o derecho entregado para el uso de un producto, marca o tecnología conforme a unas condiciones definidas. |
| Franquicias | Autorización o derecho entregado para operar una empresa bajo una marca y un modelo de negocio establecido. |
| Alianzas estratégicas | Colaboración entre empresas de diferentes locaciones en donde se comparten recursos y capacidades para lograr los objetivos. |
| <i>Joint Ventures</i> | Alianza estratégica con una empresa local, en donde ambas partes comparten recursos, riesgos y beneficios. |
| Fusiones empresariales | Combinación o unión de dos o más empresas con el fin de hacer parte de una empresa ya existente o crear una nueva empresa u organización. |
| Adquisiciones empresariales | Obtención de la mayoría o la totalidad de otra empresa, para tomar el control sobre la misma. |

Fuente: *Elaboración propia a partir de OEA, BID & CEPAL (2003) y OMC (2021).*

Para este paso, es importante el considerar temas locales como los protocolos a utilizar, así como las características que pueden impactar las operaciones. Asimismo, es necesario llevar a cabo un análisis de costo de oportunidad que permita determinar el impacto en recursos de cada opción, así como llevar a cabo una planificación financiera adecuada para establecer los tiempos de retorno de la inversión y visualizar el momento en el que se alcanzará el equilibrio financiero. Esto partiendo de que un punto crucial para las empresas es el buscar la sostenibilidad financiera, ya que es de esta forma que se garantiza la continuidad de sus operaciones.

Para definir la estrategia, es recomendable aplicar el principio del Círculo Dorado de Simon Sinek (2009). Este enfoque permite delinear claramente la razón de ser de las estrategias y operaciones, expresando de manera concreta lo que se quiere lograr. Esto proporciona un mayor sentido a la hora de establecer un camino con un objetivo común compartido por todos los colaboradores, tanto actuales como futuros, de la organización. Es así como el Círculo Dorado divide el propósito en tres enfoques: el “por qué”, que enmarca el propósito empresarial y la razón o creencia fundamental de la organización; el “cómo”, que se refiere a los procesos, y el “qué”, que describe lo que se hace.

Una vez definida la estrategia, resulta recomendable concluir con la construcción de un mapa estratégico, tal como lo proponen Kaplan y Norton (2004). Este instrumento facilita la síntesis de la estrategia de internacionalización, favoreciendo su comunicación, apropiación e implementación efectiva dentro de la organización. El mapa estratégico permite alinear de manera precisa las actividades y recursos con los objetivos estratégicos, garantizando una ejecución coherente y coordinada. La comunicación clara de la estrategia, acompañada de un monitoreo riguroso, es esencial para identificar y aprovechar los recursos y capacidades desarrollados en etapas anteriores. Para este

propósito, es pertinente emplear el *Balanced Scorecard*, también desarrollado por Kaplan y Norton, que permite articular la estrategia en un conjunto de objetivos y acciones clave. Así, la estrategia de internacionalización de la empresa se detalla exhaustivamente, facilitando su divulgación efectiva en la organización. Además, el contar con un mapa estratégico permite la identificación temprana de los factores críticos para el seguimiento y control durante la fase de implementación, considerando las perspectivas financieras, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.

Paso 5: Implementación de la estrategia

Se procede con la implementación de la estrategia para ejecutar el plan de internacionalización. Es crucial dar relevancia al proceso de comunicación con los colaboradores para sensibilizar a todas las áreas de operación de la organización y asegurar la claridad en la implementación. Esto implica adoptar un enfoque basado en el pensamiento sistémico para garantizar el compromiso y la ejecución de todas las tareas.

Además, en el contexto de la internacionalización, es fundamental alinear las costumbres y protocolos culturales entre el país de origen y el destino a través de capacitaciones progresivas. Estas capacitaciones desempeñarán un papel valioso en el relacionamiento de los empleados y tendrán un impacto directo en la organización y su entorno tanto en el país de origen como en el destino.

Dentro del plan de implementación, es importante reconocer que la empresa entrará en un proceso de multiculturalidad en su identidad y cultura organizacional. Esto implica la posibilidad de adoptar características de ambas culturas e incluso fusionarse con las ya establecidas, lo cual podría requerir ajustes en planes estratégicos anteriores, pero daría como resultado beneficios para la organización.

Partiendo de esta multiculturalidad y con un conocimiento profundo de las características locales, se tomarán decisiones informadas respecto a factores como la fuerza laboral, la integración de nuevos colaboradores y el desarrollo de planes de mercadeo adaptados a las necesidades, deseos y preferencias locales. Asimismo, se contemplará la adecuación o inclusión de productos y servicios según las características locales, facilitando su aceptación en el nuevo mercado.

Ahora, teniendo en cuenta el mapa estratégico definido desde la alta gerencia y los líderes del proceso de internacionalización, es importante dar relevancia a la continua comunicación interna de manera efectiva. Esto a través de las plataformas de comunicación, anuncios corporativos, reuniones donde se comparta la estrategia planteada, lo anterior para que cada colaborador dentro de la organización tenga la capacidad de trabajar en pro de la estrategia a través de un pensamiento sistémico nutrido por la misma organización en busca del fin común que es la internacionalización.

Paso 6: Mejoramiento continuo

Es fundamental reconocer que, en un entorno cambiante, la adaptabilidad se convierte en un mecanismo crucial para asegurar que la organización responda ágilmente a las necesidades y condiciones del mercado. Por tanto, es imprescindible realizar una constante evaluación y seguimiento de las operaciones de internacionalización implementadas.

Este proceso permite identificar y corregir errores, así como ajustar aquellas acciones que no se ejecutaron según lo planeado inicialmente. A su vez, facilita la evaluación de las acciones exitosas para planificar nuevas estrategias que impulsen la mejora continua del proceso de internacionalización. Este enfoque también sirve como base para iniciar

operaciones en otros países de destino, mediante un proceso que incluya monitoreo, control, evaluación, ajuste e intervención.

El objetivo final es asegurar la adaptabilidad del proceso ante las condiciones cambiantes del mercado, respondiendo de manera oportuna a los cambios para maximizar la eficiencia, rentabilidad y desarrollo sostenible del negocio. Esto garantiza un desempeño empresarial óptimo con los mejores resultados tanto para la empresa como para todos sus grupos de interés. En la Figura 6 se muestra cómo el proceso de mejora continua es un ciclo de constantes cambios y planteamiento de estrategias, ya que el entorno cambiante así mismo lo exigirá, puesto que, aunque haya planes y estrategias que funcionen siempre será pertinente que sean revisadas, controladas y verificadas para ejecutar un nuevo plan de acción. Esto hará que la planeación y la visión estratégica estén en constante renovación e innovación, y de esta manera la organización pueda ser altamente competitiva en el mercado. Ahora, es importante que tener las competencias necesarias para identificar cuando la mejor continua implica corregir de fondo procesos que afectan de manera negativa el proceso de la organización.

Figura 6.

Proceso de mejora continua



Fuente: Elaboración propia.

Al ejecutar estas estrategias de manera efectiva, se promueve la creación progresiva de valor y se impulsa el crecimiento de la competitividad a nivel local e internacional. Además, se implementan procesos y prácticas que impactan positivamente en los ámbitos sociales, económicos, ambientales y regulatorios a medida que surgen.

Por otra parte, teniendo en cuenta que el proceso de mejora continua requiere de un seguimiento y verificación constante de las operaciones, en la Tabla 7, se proponen diez indicadores de gestión mínimos que una organización debe tener, controlar, verificar y actuar respecto a los resultados obtenidos. Estos indicadores se plantean desde la transversalidad de la operación con el objetivo del crecimiento sostenible de la organización, donde de manera balanceada las aristas de los entornos económico, social y ambiental para el desarrollo y futuro aporten a las generaciones futuras.

Tabla 7.

Indicadores para el seguimiento del proceso de internacionalización

| Agrupación | Nombre indicador | Fórmula |
|--------------------------------|--|---|
| | Margen de rentabilidad operativa | $\frac{Utilidad\ Operativa}{Ventas\ Netas} \times 100$ |
| | Tasa de crecimiento | $\frac{Utilidad\ Operativa\ f - Utilidad\ Operativa\ i}{Utilidad\ Operativa\ i} \times 100$ |
| Impacto financiero y operativo | Eficiencia operativa (Costo por unidad producida) | $\frac{Costos\ de\ producción}{Unidades\ producidas}$ |
| | Calidad (Tasa de defectos) | $\frac{Número\ de\ productos\ defectuosos}{Número\ total\ de\ productos} \times 100$ |
| | Capacidad utilizada | $\frac{Producción\ real}{Capacidad\ Máxima} \times 100$ |
| Impacto a grupos de interés | Niveles de reputación (Satisfacción del cliente) | $\frac{Percepciones\ positivas}{Total\ de\ percepciones\ recolectadas} \times 100$ |
| | Cantidad de emisiones (CO ₂ , desechos, etc.) | $\frac{Cantidad\ total\ de\ emisiones}{Unidad\ de\ tiempo}$ |

| | |
|-----------------------------------|--|
| Inversión social | $\frac{\text{Valor de inversión social}}{\text{Total de inversión realizada}} \times 100$ |
| Rentabilidad accionistas (ROE) | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio de los accionistas}} \times 100$ |
| Rotación colaboradores | $\frac{\text{Número de colaboradores que salen}}{\text{Número total de colaboradores}} \times 100$ |

Fuente: *Elaboración propia.*

Aunque la hoja de ruta haya llegado a su último paso, no se debe asumir que el proceso de internacionalización finaliza. Este paso es uno de los más importantes, ya que garantiza la sostenibilidad de la empresa multinacional. Realizar monitoreos constantes permite evaluar factores que pueden impactar positiva o negativamente las operaciones, por lo que es necesario tomar decisiones conforme se requieran para estar a la vanguardia de nuevas necesidades o posibles cambios no contemplados en una etapa inicial.

Asimismo, la implementación de este último paso en cualquier proceso organizacional ya sea local o internacional, traerá impactos positivos. Considera la adaptabilidad como solución ante variables volátiles como la cultura y los entornos cambiantes, aspectos que impactan a cualquier empresa y que es necesario gestionar correctamente para asegurar el éxito a largo plazo.

Por otro lado, es necesario contemplar que, con la globalización, existe una gran probabilidad de modificaciones en la identidad, cultura y comportamientos ya establecidos en la organización. Aunque la empresa no se traslade físicamente, pueden ingresar nuevas personas al país que modifiquen los patrones de consumo. Además, si estas personas se integran al equipo de colaboradores, pueden traer prácticas que se incorporen en las operaciones. La identidad organizacional estará en constante transformación, y para ello es esencial contar con líderes que posean las habilidades

necesarias para enfrentar estos posibles factores derivados de entornos cambiantes.

Para lograr la sostenibilidad es necesario contar con líderes adaptativos.

Ahora bien, cabe aclarar que los resultados las empresas multinacionales, que implementen procesos de internacionalización, no se obtienen de forma inmediata, se trata de un proceso a mediano plazo e incluso a largo plazo en el que se puede evaluar si las estrategias implementadas fueron exitosas o no. Aunque hoy sean exitosas, no se puede asegurar que lo serán en el futuro, o incluso si siguen existiendo en el mercado, ya que esto dependerá netamente de las decisiones que tomen y cómo se adaptan al porvenir.

A partir de esto, y con el objetivo de proporcionar una recomendación sobre la duración estimada de cada una de las fases propuestas en la hoja de ruta para la apertura internacional de empresas multinacionales, se presenta el diagrama de Gantt en la Figura 7.

Figura 7.

Cronograma de implementación de la hoja de ruta para la apertura internacional de empresas multinacionales

| Fase | Descripción | Fecha inicio | Fecha fin | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes x |
|------|----------------------------------|--------------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 1 | Análisis de condiciones externas | 01/Mes 1 | 30/Mes 2 | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Análisis de condiciones internas | 01/Mes 3 | 30/Mes 4 | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Análisis de interrelación | 01/Mes 5 | 30/Mes 5 | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Definición de la estrategia | 01/Mes 6 | 30/Mes 8 | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| 5 | Implementación de la estrategia | 01/Mes 9 | 30/Mes 12 | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 6 | Control y mejoramiento continuo | 01/Mes 13 | 30/Mes x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

Fuente: *Elaboración propia.*

Sintetizando la propuesta de solución, se presenta una hoja de ruta para la apertura internacional de empresas multinacionales, basada en características de adaptabilidad

que permitirá actuar frente a entornos cambiantes influenciados por factores como la multiculturalidad que pueden surgir de la globalización como del mismo proceso de internacionalización empresarial. Esta hoja de ruta puede ser implementada tanto por los directivos de la organización como por aquellos líderes cuyo proyecto sea la apertura internacional. Son los líderes quienes orientan, motivan e inspiran a sus seguidores para alcanzar un objetivo común, por lo que en cualquier nivel o área podrán generar ese impacto positivo que guiará a las organizaciones a obtener los mejores resultados. En las manos de los líderes está gestionar correctamente el cambio, guiar a las empresas multinacionales hacia el futuro y ser capaces de actuar y operar frente a entornos inciertos o volátiles.

9. Discusión

En relación con la hipótesis “El liderazgo impacta en el desempeño de los equipos que hacen parte de las organizaciones multinacionales”, los resultados de la investigación confirman que el liderazgo ejerce un impacto significativo en el desempeño empresarial. Esto se evidencia en que los equipos de trabajo que desarrollan competencias clave, como la adaptabilidad y la toma de decisiones ágiles, logran una mayor eficiencia en el uso de los recursos. No obstante, es importante señalar que esta eficiencia no siempre se traduce directamente en una alta rentabilidad para la organización. De acuerdo con la literatura revisada, los líderes poseen la capacidad de influir en los miembros de su equipo, y su habilidad para tomar decisiones acertadas, orientadas a motivar a las personas hacia un objetivo común, resulta esencial para guiar a los equipos en el cumplimiento de metas organizacionales, como la sostenibilidad en los mercados internacionales.

En cuanto a la segunda hipótesis, “El liderazgo influye en la cultura de las organizaciones multinacionales”, los resultados muestran una relación más matizada. Si bien el liderazgo debería, en teoría, impactar en la cultura organizacional, los datos recopilados sugieren que esta influencia no siempre es directa. Los líderes de las empresas multinacionales encuestados indicaron que el impacto del liderazgo en la cultura depende, en gran medida, de las competencias individuales de los miembros del equipo y de las oportunidades de desarrollo profesional que les proporciona la organización, como capacitaciones y programas de formación. En este sentido, parece más efectivo concentrarse en el fortalecimiento de estas capacidades para generar un cambio significativo en la cultura organizacional.

Finalmente, la hipótesis “El liderazgo incide en la sostenibilidad de las organizaciones multinacionales” también se ve confirmada. La planificación y ejecución de los planes de

sostenibilidad empresarial dependen en gran medida del liderazgo organizacional. Sin una dirección clara desde el liderazgo, sería difícil implementar prácticas y políticas de sostenibilidad que abarcan áreas como el desarrollo social, ambiental y económico. Esto requiere una transformación profunda, que va desde la formación de los equipos y los líderes hasta la inversión en procesos clave que aseguren operaciones sostenibles en el largo plazo.

Las implicaciones de estos hallazgos subrayan la importancia de que los líderes reconozcan su papel central en la consecución de los objetivos de sostenibilidad. La responsabilidad de adaptarse y guiar a sus equipos hacia ese cambio recae en ellos, lo que les exige una visión más amplia y estratégica. La planificación y ejecución de sus estrategias, con un enfoque en la sostenibilidad, les permitirá alcanzar metas que vayan más allá de los resultados inmediatos, asegurando la viabilidad de la organización en un entorno global competitivo. Además, estas implicaciones prácticas abren la puerta a futuras investigaciones teóricas que profundicen en el impacto del liderazgo en la promoción de la adaptabilidad dentro de las organizaciones. Esto implica explorar medidas más allá de las capacitaciones y formaciones tradicionales, indagando en cómo los líderes pueden fomentar una cultura de innovación y resiliencia, clave para afrontar los desafíos emergentes en entornos multinacionales.

10. Conclusiones y Trabajo Futuro

10.1. Conclusiones

La presente investigación permitió analizar e identificar las variables y aspectos que influyen en los procesos de internacionalización de empresas multinacionales, incluyendo los patrones de perspectiva de algunos líderes respecto a estos temas.

En cuanto a la verificación de las hipótesis, se identificó que dos de ellas se comprobaron con los resultados obtenidos y analizados. Estas hipótesis se refieren al impacto del liderazgo en la sostenibilidad y en el desempeño empresarial. Por el contrario, la hipótesis que planteaba que el liderazgo influye en la cultura no se comprobó. Los hallazgos de la investigación sugieren que, en realidad, es la cultura la que influye directamente en el liderazgo.

En conclusión, se lograron conceptualizar los diferentes tipos de liderazgo según el planteamiento inicial. No obstante, esta conceptualización tuvo un propósito principalmente documental dentro del trabajo. Además, se pretendía identificar cómo los tipos de liderazgo podrían impactar directamente en las operaciones de internacionalización. Sin embargo, tras llevar a cabo la investigación con los empresarios, se evidenció que, aunque el tipo de liderazgo puede influir en cierta medida en la forma de la internacionalización, no necesariamente afecta el fondo de este proceso. El éxito de la internacionalización depende más de una estrategia bien definida y de la capacidad para ejecutar y adaptar dicha estrategia ante los desafíos que surjan.

Las estrategias y habilidades de liderazgo adecuadas, que tienen la capacidad de influir positivamente en los colaboradores, son fundamentales para impulsar un buen desempeño durante el proceso de internacionalización. La habilidad para analizar y socializar la información, capacitar al personal y desarrollar competencias en áreas clave como la adaptabilidad, la multiculturalidad, la sostenibilidad y el desarrollo, constituyen la

base del proceso propuesto en la hoja de ruta para la expansión internacional de empresas multinacionales presentada en este documento.

En este sentido, y como resultado tanto de la investigación documental como de la información recopilada a través de la perspectiva de líderes empresariales expertos, se ha logrado construir una hoja de ruta compuesta por seis pasos: 1. Análisis de condiciones externas. 2. Análisis de condiciones internas, 3. Análisis de interrelación, 4. Definición de la estrategia, 5. Implementación de la estrategia y 6. Control de mejoramiento continuo. Este esquema promueve el fortalecimiento de las empresas colombianas en sus procesos de internacionalización y tiene como objetivo asegurar su participación efectiva en el mercado internacional. La hoja de ruta parte del reconocimiento de que estas empresas operan en entornos multiculturales y dinámicos, y deben velar por lograr una sostenibilidad empresarial que garantice su éxito a largo plazo.

10.2. Trabajo futuro

A partir de esta investigación, se propone una serie de estrategias sintetizadas en una hoja de ruta aplicable a empresas multinacionales colombianas que buscan participar en procesos de apertura internacional en entornos cambiantes, en donde se parte de la multiculturalidad, la adaptabilidad y la sostenibilidad como factores que pueden impactar estos procesos. Durante la realización de esta investigación se identificó una serie de oportunidades que pueden ser desarrolladas e intervenidas como trabajos futuros.

Dentro de estas oportunidades, se destaca la posibilidad de ampliar el alcance de la presente investigación, considerando nuevas metodologías y variables que se ajusten a las necesidades y comportamientos del momento. Esto podría enriquecer las estrategias propuestas y contrarrestar las limitaciones derivadas del hecho de que la solución actual

se basa en necesidades y variables con un impacto significativo hoy en día. De esta manera, la investigación se mantendría a la vanguardia de las necesidades actuales.

De igual manera, se evidencian una nueva área de interés orientada a analizar y comprender las características y factores locales que más impactan en los procesos de internacionalización de las empresas multinacionales colombianas, lo cual enriquecería la presente investigación.

Por otro lado, con el fin de evaluar la efectividad de las estrategias propuestas en diversos contextos, se sugiere validar los resultados de su aplicación a largo plazo en empresas pertenecientes a diferentes sectores e industrias. Se recomienda comparar los resultados obtenidos entre las empresas que han implementado estas estrategias y aquellas que no lo han hecho, para identificar posibles diferencias que puedan contribuir a la construcción de estrategias complementarias a las actualmente propuestas.

Por último, se recomienda profundizar en la línea de investigación de Desarrollo, sostenibilidad y valor compartido perteneciente al campo de Comunicación, política y cultura de la Universidad Ean. Puesto que, bajo esta línea de investigación, se puede hacer un mejor desarrollo de la hoja de ruta con pasos que agreguen valor desde las tres aristas de la sostenibilidad, que resulta fundamental para mantener la competitividad en las operaciones internacionales.

11. Referencias

Aiken, L.R. (1985). Three Coefficients for Analyzing the Reliability and Validity of Ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45, 131 - 142.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17(1), 99-120.

Barrantes, M. (2018). *Sobreviviendo a la esclavitud: Negociación y honor en las prácticas cotidianas de los africanos y afrodescendientes*.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rNJeDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT36&dq=protocolos+de+negociaci%C3%B3n+AFRICANA&ots=m1aSNslqur&sig=PR4e8PQ9DwnEz7hWU6pZ9q92aSg#v=onepage&q=protocolos%20de%20negociaci%C3%B3n%20AFRICANA&f=false>

Barrutia, I., Aguilar, A., & Barrutia, A. (2024). *Habilidades blandas en los administradores para la adecuación de empresas frente a la nueva normalidad post pandemia*. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.24197/st.1.2024.115-134>

Benavides, A., & Camacho, A. (29 de Julio de 2022). CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE CASO EN UNA MULTINACIONAL CHINA EN COLOMBIA. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/ab7ebb6c-8913-4077-b104-0196b59677cc/content>

Caldevilla, D. (2009). *EL PROTOCOLO ASIATICO: UN PUENTE ENTRE DOS CULTURAS*. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/33700/Flash25.pdf?sequence=1>

Chan, S., & Nahm, J. (1994). Government and business In the Korean Management System. En S. Chan, & J. Nahm, *Government and business In the Korean Management System*. Westport: Quorum Books.

Chiu, C. (2007). Managing Cultures in a Multicultural World: A Social Cognitive Perspective. *Journal of Psychology in Chinese Societies*, 8(2), 101–120. <https://search->

ebscohost-

com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=33131529&
lang=es&site=ehost-live&scope=site

Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2018). Negocios Internacionales Ambientes y operaciones. En J. Daniels, L. Radebaugh, & D. Sullivan, Negocios Internacionales Ambientes y operaciones (págs. 161 - 162). Ciudad de México: Pearson Education.

De Mello, M. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Cientas Estratégicas*, 209-218.

De Oliveira, R. A., De Ascaniis, S., Abrantes Baracho, R. M., Canela Salgado, H., & Cantoni, L. (2023). A Proposal to Categorize Cultural Sustainability Elements for the Management of World Cultural Heritage Sites. *Académica Turística*, 16(1), 9–22.
<https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.26493/2335-4194.16.9-22>

Dimov, P. I. (2004). Leadership: when management is not enough. Paper presented at PMI Global Congress 2004—North America, Anaheim, CA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/project-managers-leadership-development-8223>

Eiteman, D., Arthur, S., & Moffett, M. (2011). LAS FINANZAS EN LAS EMPRESAS MULTINACIONALES. En D. Eiteman, S. Arthur, & M. Moffett, LAS FINANZAS EN LAS EMPRESAS MULTINACIONALES (pág. 21). Ciudad de México: Pearson Education.

Fortune. (2023). Fortune Global 500. <https://fortune.com/ranking/global500/>

Gitlin, T. (abril de 2001). La tersa utopía de Disney. https://letraslibres.com/wp-content/uploads/2016/05/pdf_art_6765_6155.pdf

Goleman, D. (2000). *Working with emotional intelligence*. Bantam.

Gómez-Bezares, F., Antonio Madariaga, J., & Santibáñez, J. (2023). Sostenibilidad, rentabilidad y objetivo financiero. *Revista Española de Capital Riesgo*, 18(2), 23–34.

<https://search-ebshost->

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=164811166
&lang=es&site=ehost-live&scope=site](https://search-ebshost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=164811166&lang=es&site=ehost-live&scope=site)

Guiñazú, G., (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 7(12), 103-116.

Redalyc.Capacitación efectiva en la empresa

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2021). *Administración un enfoque basado en competencias*. <https://www-ebooks7-24->

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=16598](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=16598)

Henderson, B. (1970). The product portfolio. Boston Consulting Group.

Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P.(2023). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24->

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31455](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31455)

Hill, C. (2021). *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global*. En C. Hill, *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* (págs. 6-11). Nuevo León: McGraw Hill.

Izurieta, R. (2014). Los desafíos del liderazgo multicultural en las empresas multinacionales. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/1679>

Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, 18, 183–195. <https://search-ebshost->

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=129817785
&lang=es&site=ehost-live&scope=site](https://search-ebshost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=129817785&lang=es&site=ehost-live&scope=site)

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*.

Katsamba, D. (2023). Leadership as a Key Enabler during Organizational Innovation in a Volatile Environment. *International Journal of Organizational Innovation*, 15(3), 165–179. <https://search-ebscohost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=161128824&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

Lamri, J., & Lubart, T. (2023). Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. *Journal of Intelligence*, 11(6), 107. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.3390/jintelligence11060107>

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.

Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas: Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

Martins, J. (2024). La diferencia entre habilidades duras y blandas (hard skills vs soft skills), con ejemplos de 14 miembros del equipo de Asana. <https://asana.com/es/resources/hard-skills-vs-soft-skills>

Mendoza Solís, M., & García Alcaraz, J. L. (2023). Impacto del liderazgo transaccional en el rendimiento operativo. *CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica*, 20(2), E2–E11. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.20983/culcyt.2023.2.2e.1>

Mironenko, I. A., & Sorokin, P. S. (2018). Seeking for the Definition of “Culture”: Current Concerns and their Implications. A Comment on Gustav Jahoda’s Article “Critical Reflections on some Recent Definitions of “Culture””. *Integrative Psychological & Behavioral Science*, 52(2), 331–340. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1007/s12124-018-9425-y>

Moosa, M. D., Moosa, V., & Faheem, S. (2023). Prevailing Leadership Styles in Change Management: Evidences from Existing Research. *International Journal of*

Professional Business Review (JPBReview), 8(5), 1–21. <https://doi->

[org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1289](https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1289)

Ogliastri, E., (2000). El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, (25), 43-58.

OEA, BID, & CEPAL. (2003). Diccionario de Términos de Comercio.

<https://www.eafit.edu.co/programas-academicos/pregrados/negocios->

[internacionales/acerca-programa/Documents/glosario-de-comercio-exterior.pdf](https://www.eafit.edu.co/programas-academicos/pregrados/negocios-internacionales/acerca-programa/Documents/glosario-de-comercio-exterior.pdf)

OMC. (2021). Diccionario de Términos de Política comercial (Sexta edición).

https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/dictionary_trade_policy_s.pdf

Peng, M. (2015). Estrategia global. En M. Peng, Estrategia global (pág. 5). Ciudad de México: Cengage Learning.

Peng, M. (2018). NEGOCIOS GLOBALES. En M. Peng, NEGOCIOS GLOBALES (págs. 18 - 21). Ciudad de México: Cengage Learning.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

Prada, R. (2013). La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones. (R. Prada, Ed.) Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, I, 45 - 50.

<https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/realvol1no2.pdf#page=45>

Rabinowitz, P. (2024). Notas sobre el liderazgo: Estilos de liderazgo. La Caja de Herramientas Comunitarias de la Universidad de Kansas: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal>

Racism, Multiculturalism, Culture and Identity. (2004). Ankara Papers, 14(1), 13–23. <https://search-ebshost->

com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=18096427&
lang=es&site=ehost-live&scope=site

Ramírez Chávez., M. A., & Manjarrez Fuentes, N. N. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. *Ciencias Sociales Y Económicas*, 6(2), 27–37. <https://doi.org/10.18779/csye.v6i2.590>

Romero, N. (2023). Protocolo en las negociaciones empresariales internacionales. <https://revistascientificas.us.es/index.php/IROCAMM/article/download/23856/21327/109141>

Sebenius, J. K. (2009). Assess, Don't Assume, Part I: Etiquette and National Culture in Negotiation. Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/10-048.pdf>

Sinek, S. (2009). How great leaders inspire action [Video]. TED Conferences. https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

Superintendencia de sociedades (2023). Supersociedades presenta el informe de las 1.000 empresas más grandes del país. https://www.supersociedades.gov.co/noticias/-/asset_publisher/atwl/content/supersociedades-presenta-el-informe-de-las-1.000-empresas-m%25C3%25A1s-grandes-del-pa%25C3%25ADs-3

Szabó, B. (Enero de 2021). Definition of Globalization in the Context of European Integration. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.32559/et.2021.1.2>

Tamimi, S., Mahmood, F., & Mahid, A. (2023). THE POSSIBILITY OF USING KAIZEN METHOD (CONTINUOUS IMPROVEMENT) TO IMPROVE QUALITY AND REDUCE COSTS: AN APPLICATION RESEARCH ON KUFA CEMENT FACTORY. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.19255/JMPM03103>

United Nations. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Rabinowitz, P. (2024). Notas sobre el liderazgo: Estilos de liderazgo. La Caja de Herramientas Comunitarias de la Universidad de Kansas: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal>

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. J. (2023). Administración Estratégica. McGraw Hill.

Villalobos, K., Lozoya, L., González, C., & Toscano, J. (2022). El papel de la adaptabilidad como impulsora de la competitividad y sostenibilidad económica: una revisión de literatura con enfoque descriptivo. DOXA, 69-91.

Whetten, D., & Cameron, K. (2022). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson education.

Yazici, A. M., & Öztirak, M. (2023). The Mediator Role of The Organizational Culture in The Relationship between Charismatic Leadership and Corporate Reputation. Organizacija, 56(3), 247–264. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.2478/orga-2023-0017>

A. Anexo. Validación instrumento de medición – V de Aiken

| VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN | | | | | | | |
|--|---|---|------------|------------|------------|------------|------|
| LIDERAZGO EN ENTORNOS MULTICULTURALES DE EMPRESAS CON PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO INTERNACIONAL | | | | | | | |
| <p>INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:</p> <p>Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador. Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada. Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.</p> | | | | | | | |
| A. LIDERAZGO | | EVALUADOR1 | EVALUADOR2 | EVALUADOR3 | EVALUADOR4 | V DE AIKEN | |
| Preguntas | 1 | El éxito de los líderes puede medirse a través de los resultados obtenidos en cada equipo de trabajo. | 0.33 | 1.00 | 0.67 | 0.67 | 0.67 |
| | 2 | Los líderes de una empresa juegan un papel importante en la construcción de la identidad y cultura organizacional | 1.00 | 1.00 | 0.67 | 1.00 | 0.92 |
| | 3 | Los líderes deben adaptarse, así como lo hacen las organizaciones, frente a entornos cambiantes | 1.00 | 1.00 | 0.67 | 1.00 | 0.92 |
| | 4 | Cada líder posee un estilo de liderazgo que puede modificarse de acuerdo con condiciones tanto internas como externas de las organizaciones | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| | 5 | Los líderes empresariales están en la obligación de fortalecer periódicamente sus habilidades blandas y duras. | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.33 | 0.83 |
| B. MULTICULTURALIDAD | | EVALUADOR1 | EVALUADOR2 | EVALUADOR3 | EVALUADOR4 | V DE AIKEN | |
| Preguntas | 1 | La cultura de un país o región puede entorpecer la entrada de una organización que quiera expandir sus operaciones hacia este lugar | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| | 2 | La identidad de una empresa multinacional puede verse moldeada por características multiculturales del lugar donde opera | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| | 3 | La Diversidad cultural puede impactar la identidad organizacional de una empresa multinacional | 0.67 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.92 |
| | 4 | La diversidad cultural puede ayudar en la construcción de estrategias organizacionales para operar a nivel internacional | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.67 | 0.92 |
| | 5 | Contar con un equipo multicultural puede facilitar la realización de las tareas para alcanzar los objetivos organizacionales | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| C. SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL | | EVALUADOR1 | EVALUADOR2 | EVALUADOR3 | EVALUADOR4 | V DE AIKEN | |
| Preguntas | 1 | Las empresas multinacionales están en la capacidad de maximizar su impacto positivo en sus grupos de interés. | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.75 |
| | 2 | Es posible determinar estrategias que les permitan a las empresas contar con una disminución escalonada de recursos. | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| | 3 | Es posible lograr un balance social, ambiental y económico en empresas multinacionales. | 0.67 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.92 |
| | 4 | La sostenibilidad empresarial se convirtió en una exigencia ética para prosperar en el corto y mediano plazo. | 0.67 | 1.00 | 1.00 | 0.67 | 0.83 |
| | 5 | La responsabilidad de todos los colaboradores de las empresas es velar por la sostenibilidad empresarial. | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.67 | 0.92 |
| D. DESEMPEÑO EMPRESARIAL | | EVALUADOR1 | EVALUADOR2 | EVALUADOR3 | EVALUADOR4 | V DE AIKEN | |
| Preguntas | 1 | El buen desempeño empresarial es el resultado de una correcta gestión del liderazgo. | 0.67 | 1.00 | 1.00 | 0.67 | 0.83 |
| | 2 | El buen desempeño empresarial se ve altamente influenciado por la capacidad de los colaboradores de adaptarse a entornos diversos. | 0.67 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.67 |
| | 3 | El desempeño empresarial es altamente influenciado por la capacidad de detectar y mitigar riesgos. | 0.67 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.92 |
| | 4 | La disminución en el consumo de recursos impacta positivamente en el desempeño empresarial. | 0.67 | 1.00 | 0.67 | 1.00 | 0.83 |
| | 5 | El buen desempeño empresarial se mide a través de resultados de rentabilidad. | 0.67 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.92 |

B. Anexo. Resultados encuestas

| Variab | Preguntas | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Neutro | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-------------------|---|---|--------------------------|---------------|-------------------|----------------------------------|
| Liderazgo | 1. El éxito de los líderes empresariales se puede ver reflejado en los indicadores de rendimiento de los equipos que lidera. | 0% | 0% | 17% | 47% | 37% |
| | 2. Los líderes empresariales juegan un papel importante en la construcción de la identidad y cultura organizacional. | 0% | 0% | 0% | 10% | 90% |
| | 3. Los líderes deben adaptarse, así como lo hacen las organizaciones frente a entornos cambiantes. | 0% | 0% | 0% | 7% | 93% |
| | 4. Cada líder posee un estilo de liderazgo que puede modificarse de acuerdo con condiciones tanto internas como externas de las organizaciones. | 0% | 7% | 13% | 40% | 40% |
| | 5. Los líderes empresariales tienen la responsabilidad de fortalecer periódicamente sus habilidades blandas y duras. | 0% | 0% | 3% | 20% | 77% |
| Multiculturalidad | 6. La cultura de un país o región puede entorpecer la entrada de una organización que quiera expandir sus operaciones hacia este lugar. | 0% | 0% | 0% | 43% | 57% |
| | 7. La identidad de una empresa multinacional puede verse moldeada por características multiculturales del lugar donde opera. | 0% | 0% | 10% | 40% | 50% |
| | 8. La diversidad cultural puede impactar la identidad organizacional de una empresa multinacional. | 3% | 3% | 7% | 43% | 43% |
| | 9. La diversidad cultural puede ayudar en la construcción de estrategias organizacionales para operar a nivel internacional. | 0% | 0% | 7% | 27% | 67% |

| | | | | | | |
|----------------|---|----|----|-----|-----|-----|
| | 10. Contar con un equipo multicultural puede facilitar la realización de las tareas para alcanzar los objetivos organizacionales. | 0% | 0% | 13% | 30% | 57% |
| | 11. Las empresas multinacionales están en la capacidad de maximizar el impacto positivo en sus grupos de interés. | 0% | 0% | 17% | 30% | 53% |
| | 12. Es posible determinar estrategias que les permitan a las empresas contar con una disminución escalonada de recursos. | 0% | 0% | 13% | 33% | 53% |
| Sostenibilidad | 13. Es posible lograr un balance social, ambiental y económico en empresas multinacionales. | 0% | 3% | 10% | 20% | 67% |
| | 14. La sostenibilidad empresarial se convirtió en una necesidad para prosperar en el corto y mediano plazo. | 3% | 3% | 7% | 20% | 67% |
| | 15. La responsabilidad de todos los colaboradores es cumplir las políticas de sostenibilidad organizacional. | 0% | 3% | 17% | 10% | 70% |
| | 16. El buen desempeño empresarial se ve impactado por la gestión de liderazgo y la estrategia trazada en la compañía. | 0% | 3% | 0% | 17% | 80% |
| | 17. La adaptabilidad de los colaboradores a entornos cambiantes influye directamente en el buen desempeño empresarial. | 0% | 0% | 3% | 17% | 80% |
| Desempeño | 18. El desempeño empresarial es altamente influenciado por la capacidad de detectar y mitigar riesgos en sus operaciones. | 0% | 3% | 10% | 17% | 70% |
| | 19. El óptimo consumo de recursos impacta positivamente en el desempeño empresarial. | 0% | 3% | 13% | 3% | 80% |
| | 20. El buen desempeño empresarial se mide, entre otros factores, a través de resultados de rentabilidad. | 0% | 3% | 10% | 23% | 63% |