

## Artículo

# Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas


 Diana Marcela Escandon-Barbosa<sup>a,\*</sup> y Andrea Hurtado-Ayala<sup>b</sup>
<sup>a</sup> Docente e investigadora, Departamento Gestión de Organizaciones, Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Colombia

<sup>b</sup> Docente e investigadora, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad del Valle, Cali, Colombia

---

**INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO**
*Historia del artículo:*

Recibido el 19 de junio de 2015

Aceptado el 7 de abril de 2016

On-line el 15 de junio de 2016

*Códigos JEL:*

F23

M16

M12

*Palabras clave:*

Liderazgo

Desempeño exportador

Método clúster

---

**R E S U M E N**

Este artículo parte de la teoría de rasgos de liderazgo para analizar la influencia del tipo de liderazgo de las empresas colombianas sobre su desempeño exportador. Para cumplir este objetivo se utiliza una base de datos de 306 empresas exportadoras colombianas y por medio de un análisis de conglomerados bietápico se analizan los diferentes tipos de liderazgo: democrático, autocrático y liberal. Los resultados obtenidos identifican un conglomerado de empresas con alto desempeño exportador que combinan el liderazgo liberal y el democrático, mientras que el segundo conglomerado está conformado por las empresas con bajo desempeño exportador que asumen un liderazgo liberal. Se concluye que para alcanzar niveles de desempeño superior los gerentes colombianos ejercen el liderazgo como un equilibrio entre libertad y control.

© 2016 Publicado por Elsevier España, S.L.U. en nombre de Universidad ICESI. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/s/by/4.0/>).

---

**Influence of leadership styles in the performance of Colombian export companies**
**A B S T R A C T**

This article takes as a starting point the theory of leadership traits to analyze the influence of the type of leadership of Colombian companies on their export performance. To achieve this objective, a database of 306 Colombian exporters is used and by means of a biphasic cluster analysis, the different types of leadership are analyzed: democratic, autocratic and liberal. The results identify a cluster of companies with high export performance combining liberal and democratic leadership, while the second cluster consists of companies with low export performance assuming a liberal leadership. We conclude that, in order to achieve higher performance levels, Colombian managers exercise leadership as a balance between freedom and control.

© 2016 Published by Elsevier España, S.L.U. on behalf of Universidad ICESI. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

---

**Influência dos estilos de liderança no desempenho das empresas de exportação colombianas**
**R E S U M O**

Este artigo parte da teoria de traços de liderança para analisar a influência do tipo de liderança das empresas colombianas em seu desempenho de exportação. Para atingir este objetivo, é utilizado um banco de dados de 306 exportadores colombianos, e por meio de uma análise de cluster bifásica, são analisados os diferentes tipos de liderança: democrático, autocrático e liberal. Os resultados identificam um

*JEL classification:*

F23

M16

M12

*Keywords:*

Leadership

Export performance

Cluster method

*Classificações JEL:*

F23

M16

M12

---

\* Autora para correspondencia. Calle 18 # 118-250, Cali, Colombia.

Correo electrónico: dmescandon@javerianacali.edu.co (D.M. Escandon-Barbosa).

**Palabras-clave:**

Lideranza  
Desempenho das exportações  
Método de agrupamento

conglomerado de empresas com alto desempenho das exportações combinando liderança liberal e democrática, enquanto o segundo grupo é composto por empresas com baixo desempenho das exportações que assumem uma liderança liberal. Conclui-se que, para alcançar níveis de desempenho superiores, os gestores colombianos exercem a liderança como um equilíbrio entre liberdade e controle.

© 2016 Publicado por Elsevier España, S.L.U. em nome de Universidad ICESI. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1. Introducción

La búsqueda continua de crecimiento ha presionado a las empresas a incluir la internacionalización como una herramienta para lograr mejores resultados financieros, incrementar su cuota de mercado, alcanzar mayor competitividad y diversificar sus operaciones (Cotae, 2009). Es por esto que en todas las organizaciones es crucial el rol de los jefes de equipo, gerentes, coordinadores, presidentes, entre otros, porque están en contacto directo con las personas y de ellos depende la consecución de los resultados por parte de los colaboradores, y por ende, el desarrollo y sostenibilidad de las compañías.

En el caso de los procesos de internacionalización de las empresas, del rol del líder va a depender la capacidad de la empresa para enfrentar la actividad exportadora y alcanzar resultados satisfactorios. El líder organizacional en una empresa exportadora debe ser emprendedor y poseer una orientación hacia las actividades comerciales internacionales, de tal forma que desarrolle habilidades y conocimientos para gestionar los procesos de internacionalización y promueva la realización de dichas actividades entre sus colaboradores (Hughes, Hughes y Morgan, 2007). De esta forma, el líder de una empresa exportadora debe ser capaz de asumir riesgos para poder enfrentarse a mercados desconocidos, por ello es importante reconocer el estilo de liderazgo que prevalece en los empresarios colombianos, ya que este puede permitir que las empresas exportadoras obtengan buenos resultados.

Para el desarrollo del presente trabajo se supone que todo líder, a partir de su conocimiento y experiencia, condiciona un modelo de liderazgo propio que utiliza para dirigir a las personas con el propósito de poder llegar a construir equipos de alto desempeño. Es por esta razón que se busca, a través del desarrollo del presente documento, identificar la relación de los estilos de liderazgo con el desempeño exportador de las empresas en Colombia. La realidad es que los principios y técnicas administrativas actuales deben aplicarse de forma tal que, al utilizar racionalmente los recursos, se obtengan resultados satisfactorios, siendo de gran importancia para los líderes contribuir a este fin, valiéndose de sus conocimientos profesionales y personales para que la organización a la que pertenecen pueda alcanzar metas de forma eficiente, mediante estructuración y coordinación adecuada de su equipo de colaboradores.

Para identificar los estilos de liderazgo de los empresarios colombianos y su relación con el desempeño exportador, se partirá de la teoría de rasgos donde se caracterizan 3 tipos de líderes: autocrático, democrático y liberal. Específicamente, se analizarán estos tipos de liderazgo y su relación con el desempeño exportador, medido por el desempeño financiero, estratégico y la percepción de satisfacción de los empresarios, considerando que el éxito de una organización no solo está enmarcado en la generación de utilidades, sino que también son necesarios otros elementos que reflejen el desempeño, tales como la posición estratégica o la satisfacción del gerente con respecto a su actividad exportadora. Teniendo en cuenta estos aspectos, se puede conocer con mayor precisión el éxito de las empresas y se pueden estudiar cuáles son los roles y técnicas de liderazgo que deben desempeñar los dirigentes.

Con el fin de identificar los tipos de liderazgo que determinan el buen o mal desempeño exportador de las empresas colombianas, se hace un recuento de las principales teorías relacionadas con el liderazgo organizacional, centrando el análisis en 3 tipos de liderazgo específicos buscando su relevancia en la obtención del desempeño exportador superior. Posteriormente, se utiliza una base de datos de empresas exportadoras para validar los estilos de liderazgo encontrados y los niveles de desempeño exportador, para luego, mediante un análisis clúster, poder diferenciar las empresas exportadoras de acuerdo con su nivel de desempeño e identificar las características del tipo de liderazgo que permite alcanzar dichos niveles.

Este artículo se divide en 5 secciones. Primero se presenta el marco teórico que describe las diferentes teorías del liderazgo, haciendo énfasis en la teoría de rasgos del líder y la clasificación de los tipos de liderazgo: autocrático, democrático y liberal, además de presentar la revisión de la literatura que soporta la hipótesis planteada sobre la relación entre tipo de liderazgo y desempeño exportador. La segunda parte describe la metodología utilizada indicando el tamaño de la muestra, las variables utilizadas y el modelo a estimarse. Posteriormente, se presentan los resultados, y conclusiones y recomendaciones del estudio.

## 2. Marco teórico

El concepto de liderazgo se ha estudiado a lo largo de muchos años y su enfoque ha ido evolucionando, debido a que ha sido un tema a tratar de gran relevancia. Sin embargo, no importa si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que las personas líderes son valoradas en las empresas por ser impulsores y generadores de valor agregado en ellas.

Fiedler (1961), citado por Kreitner y Kinicki (1997), considera que el liderazgo es un «hecho subjetivo» que determina el poder de un grupo mediante las relaciones entre el líder y los demás miembros del grupo. Según Robbins (1999), el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para alcanzar las metas propuestas. Además, considera que el liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce por medio de un proceso de comunicación humana y que se analiza en función de las relaciones existentes entre las personas dentro de cierta estructura social.

A nivel organizacional, el liderazgo es definido como «el intento por emplear tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a lograr una meta» (Gibson, Ivanchevich y Donnelly, 1994, p. 26). Estas definiciones permiten determinar que el liderazgo constituye la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas.

Esta diversidad de conceptos refleja que la literatura sobre el liderazgo es variada, lo que ha hecho que diversos autores tengan concepciones diferentes, situación que da origen a numerosos modelos y teorías explicativas para entender el fenómeno detrás del comportamiento del líder a nivel social y organizacional.

En general las principales teorías sobre el liderazgo se pueden agrupar con relación a una serie de elementos: en función de las características del líder; de la situación y de las teorías actuales de enfoque integral.

Dentro de las teorías basadas en las características del líder se encuentran la teoría de rasgos del líder y la teoría del comportamiento del líder.

La teoría de rasgos (Stogdill, 1948; Ghiselli, 1970) plantea que *los líderes nacen y no se hacen*; cuentan con características innatas de inteligencia, intuición, capacidad, previsión, integridad, que les permiten enfrentar temas de urgencia, y la pronta y adecuada gestión de procesos e imprevistos. Particularmente, algunas personas cuentan con rasgos innatos en su personalidad y esto hace que la labor de líderes sea más sencilla. La tarea está entonces en lograr maximizar el potencial de los colaboradores a través de la delegación, confianza, escucha y cuestionamiento; considerando que no se puede dejar llevar por la intuición o el carisma que pueda tener un colaborador o varios en especial, pues se estaría siendo injusto al no darle la oportunidad a todos los integrantes del equipo de trabajo, incluyendo a aquellos a los que se debe monitorear, realizando un proceso para el refuerzo de su personalidad, habilitándolos y formándolos para alcanzar las capacidades de llegar a ser un líder.

La teoría basada en el comportamiento (teorías conductuales) (Lewin, Lippit y White, 1939) se centra en analizar los comportamientos o conductas de los «líderes» y la relación entre estas y el liderazgo efectivo. Se plantean 2 extremos totalmente diferentes de personalidad que se denominan X e Y. En la personalidad X se encuentran las personas que son perezosas, indolentes, rehúyen al trabajo, evaden las responsabilidades, las que necesitan ser controladas y dirigidas, y además no poseen iniciativa. La personalidad Y considera por el contrario que los individuos encuentran con su trabajo una gran satisfacción y siempre se están esforzando para lograr hacer sus tareas cada vez mejor. Además, poseen un alto nivel de ingenio, capacidad, creatividad e imaginación para lograr cambios y desarrollo en su área y en la organización de la que hace parte.

En las teorías basadas en el comportamiento se encuentra también la teoría de la parrilla gerencial también llamada *grid administrativo* (malla administrativa) (Blake y Mouton, 1964), que representa gráficamente todos los estilos de liderazgo y cómo se puede comparar un estilo con otro. Estos autores utilizan esta gráfica como marco de referencia para ayudar a los gerentes a conocer su estilo de liderazgo y poder dirigirse hacia el estilo ideal. El *grid administrativo* se compone de 4 cuadrantes del modelo Ohio State, en el cual se construye una matriz de 9 por 9 que refleja 81 diferentes estilos de liderazgo, detallando explícitamente los 4 extremos (1,1; 9,1; 1,9 y 9,9) y el estilo medio que es 5,5. El *grid* se basa en 2 dimensiones: preocupación por las personas (grado de compromiso de los colaboradores con el logro de metas, autoestima de los trabajadores, responsabilidad y confianza) y preocupación por la producción (calidad de los procedimientos y procesos, eficiencia en el trabajo y volumen de producción).

En las teorías del liderazgo en función de la situación se encuentra la teoría de roles y la teoría de contingencias o situacionales.

La teoría de los roles (Mintzberg, 1983) básicamente plantea que los líderes deben conducirse u orientarse de una determinada forma preestablecida y desempeñar roles de acuerdo a las situaciones que se presenten. Es decir, en esta teoría se plantea que los líderes de los altos niveles de la organización deben desempeñar el papel de representación de la empresa y toda conexión con el ambiente externo, ya sea el mercado o la sociedad. Por el contrario, en los niveles inferiores la relación debe ser orientada fundamentalmente hacia el interior, es decir, una relación directa entre el líder y su equipo; es allí donde se deben aplicar los roles de manejo de motivaciones, coordinación y demás actitudes que se consideran socioafectivas (Gómez-Rada, 2002).

Las teorías de contingencias o situacionales conglomeran un conjunto de teorías que parten de la idea de que el comportamiento del líder se ve afectado por diferentes factores del contexto en el que ejerce. De esta forma, el contexto determina su efectividad (Kreitner y Kinicki, 1997). Por lo tanto, se debate que la eficacia

de un determinado estilo de liderazgo dependerá de factores situacionales. Dentro de este grupo de teorías se encuentra la teoría de liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1996), donde el estilo de liderazgo que se debe emplear para lograr resultados óptimos está únicamente en función de las características de los seguidores, según su nivel de competencia y disposición para colaborar con las propuestas del líder. En este grupo también se hace referencia a la teoría de la contingencia (Fiedler, 1961, citado por Kreitner y Kinicki, 1997), donde se propone que un grupo puede tener un buen desempeño de acuerdo con la interacción del líder con los subordinados y esta interacción puede dar lugar a 2 tendencias de líder: orientado a las tareas u orientado al logro.

Finalmente, en las teorías de enfoque integral se encuentran incluidas la teoría del carisma o liderazgo carismático y la teoría del liderazgo participativo.

Inicialmente, la teoría del carisma o liderazgo carismático plantea el liderazgo como una habilidad para influir sobre los seguidores basada en ciertos poderes de atracción, considerados inusuales o de tipo sobrenatural (Gibson et al., 1994; Gómez-Rada, 2002). Estos líderes son personas que confían en sí mismos, tienen una visión clara y un fuerte compromiso, poseen capacidad para comunicar su visión, tienen poder para socializar su pensamiento y sus conductas.

La teoría del liderazgo participativo (Vroom y Yetton, 1973) propone que el liderazgo es una conducta que se asocia a los grupos y no solo a los individuos, señala que todo individuo en una organización está capacitado para contribuir a las metas colectivas.

Para efectos de este trabajo, se analizarán los estilos de liderazgo en las empresas exportadoras colombianas, partiendo del enfoque conductual del liderazgo, mediante el análisis de la teoría de rasgos del líder que permite catalogar al líder en 3 tipos diferentes que serán explicados a continuación.

### 2.1. Teoría de rasgos del líder: estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo se identifican por sus características, su filosofía y el conjunto de habilidades de gestión propias. Las características del estilo de liderazgo describen la importancia de un líder para obtener rendimiento. La filosofía describe los supuestos del líder sobre las personas y el papel del líder. Las habilidades incluyen las capacidades de gestión propias de un estilo particular (Warrick, 1981).

Debido a lo anterior, Stogdill (1948) analiza 3 estilos de liderazgo: el líder democrático, el autocrático y el liberal. A continuación se revisará cada uno de ellos.

El líder democrático realiza mayor énfasis en el desempeño y las personas. Este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza, y trabajará duro para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante. Se esfuerza por ser organizado, haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales (Warrick, 1981).

El líder democrático se considera como un instrumento para promover el bienestar del grupo (Adams y Yoder, 1985), está abierto a las opiniones de sus seguidores, permite participación en la toma de decisiones y considera que los seguidores se encuentran motivados para hacer lo correcto. El poder del líder reside en la interacción con los subordinados, dado que el grupo le otorga el poder y el líder como respuesta asume la responsabilidad de dirigirlos sin llegar a centralizar el poder. Este tipo de líder comparte el poder (Bass, 2008). La creación de este tipo de liderazgo implica la discusión de todas las políticas y decisiones de la organización que finalmente son tomadas por el grupo con la guía y participación activa del líder en las actividades.

En general, el estilo democrático se determina por las siguientes características (Gonos y Gallo, 2013): 1) Los subordinados están

involucrados en el proceso de toma de decisiones, 2) Los gerentes están constantemente tratando de obtener el consentimiento de los subordinados antes de implementar los cambios, 3) Los gerentes y subordinados se reúnen para discutir los problemas relacionados con el trabajo, 4) Los gerentes informan al grupo sobre temas relevantes, el progreso, relaciones con otros grupos y así sucesivamente, 5) Los líderes explican sus intenciones y la situación actual, y 6) Los gerentes toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesan por los sentimientos y las ideas de los miembros del grupo.

Por su parte, el líder autocrático se caracteriza por un alto énfasis en el rendimiento y un bajo énfasis en las personas. Asume que las personas son perezosas, irresponsables y poco fiables, y que la planificación, organización, control y la toma de decisiones deben realizarse por el líder con una mínima participación de otras personas. Se basa en la autoridad, el poder, la manipulación y el trabajo fuerte para conseguir hacer bien las cosas (Warrick, 1981).

En este tipo de liderazgo, las políticas, dirección y actividades son decididas expresamente por el líder sin tener en cuenta al grupo. El líder no participa activamente en las actividades, su función se limita a dar las instrucciones para llevarlas a cabo. Según Bass (2008) los líderes autocráticos asumen el ejercicio del poder mediante la coerción y la recompensa, determinan lo que se debe hacer estableciendo reglas y prometiendo recompensas por el cumplimiento de las tareas o amenazando con castigos ante su desobediencia.

En general, el estilo autocrático se determina por las siguientes características (Gonos y Gallo, 2013): 1) Los subordinados no participan en el proceso de toma de decisiones, todas las decisiones se toman sin el acuerdo de los subordinados; 2) Regla de «mano dura» con los subordinados; 3) Los gerentes son inflexibles; 4) Los líderes se niegan a explicar su comportamiento; 5) Los gerentes cambian las obligaciones de los subordinados, con un acuerdo previo; y 6) Los gerentes establecen meticulosamente las tareas y métodos y no dan un espacio flexible para las decisiones y la iniciativa de los empleados.

Por otra parte, el líder liberal posee un bajo énfasis en el rendimiento y en las personas. Se asume que las personas son impredecibles e incontrolables y que el trabajo del líder es hacer lo suficiente para sobrevivir, mantener un bajo perfil, no meterse en problemas y dejar a la gente sola tanto como sea posible (Warrick, 1981). El líder no participa en el grupo, concede libertad a sus miembros para que decidan y actúen, y su función es proporcionar los materiales necesarios para que puedan llevar a cabo sus actividades, y en ningún momento busca interferir en las actividades del grupo, solo interviene cuando le es solicitado (Lewin et al., 1939). Según Bass (2008) este líder no se interesa por participar y su personalidad es más bien conformista y cautelosa.

Complementando lo anterior, Gonos y Gallo (2013) indican que el estilo liberal se determina por las siguientes características: 1) El líder solo de vez en cuando utiliza su poder y asigna un nivel significativo de libertad a los subordinados, 2) El gerente se basa en la forma en que los subordinados individualmente determinan los objetivos de sus actividades, los medios para alcanzarlos, así como el proceso de implementación, 3) El líder ayuda a los subordinados a obtener la información necesaria y asegurar el contacto con el medio ambiente, 4) Se promueve la comunicación y se utiliza a menudo para la toma de decisiones importantes, 5) Se realizan actividades conjuntas para fijar metas, y 6) Los bajos niveles de la organización también tienen una amplia autonomía.

## 2.2. Liderazgo e internacionalización

La internacionalización se constituye en un fenómeno económico enfocado en la realización de operaciones comerciales con empresas de mercados diferentes al nacional (Rialp, 1999),

llegándose a considerar como un proceso estratégico implementado por las empresas para obtener mayores beneficios económicos y alcanzar un mayor nivel de competitividad (Rialp y Rialp, 2005). En este sentido, la internacionalización se asume como un proceso dinámico que las empresas realizan para ampliarse hacia otros mercados, donde se requiere de un importante compromiso en recursos y desarrollo de capacidades organizacionales que favorezcan la entrada a dichos mercados, adquiriendo conocimientos que impliquen alcanzar el éxito en las actividades internacionales (Johanson y Vahlne, 1977; Jansson y Sandberg, 2008; Escandón Barbosa y Hurtado Ayala, 2014).

Para que una empresa internacionalizada intente valorar y prever su entorno operativo, es importante el grado de conocimientos y habilidades básicas para buscar mayor grado de internacionalización. Por lo tanto, el liderazgo entra en juego en la organización para poder hacer frente a los cambios en el negocio, incluyendo los cambios sociales, culturales y políticos. De esta forma, existe un fuerte vínculo entre liderazgo e internacionalización, dado que el liderazgo que se ocupa de que la gente haga lo que hay que hacer, busca comprender las necesidades de la organización para ingresar a otros mercados, desarrollar capacidades básicas y creencias, para obtener mayor compromiso (Zaleznik, 1990). En general, los líderes deben ser los encargados de hacer la expansión global y derivar las decisiones correspondientes, así como estimar las consecuencias de dicha expansión (Cotae, 2009).

En particular, en los procesos de globalización que se viven actualmente se requiere de una nueva habilidad del directivo para que pueda desenvolverse en este contexto. En este sentido, los pilares de los directivos deben enfocarse en la interacción con diferentes conocimientos, para poder realizar actividades de negociación, gestionando con otras culturas y formas de pensar.

A partir de los estudios que han surgido para analizar la internacionalización de las empresas, autores como Oviatt y McDougall (1994) se han dedicado a analizar la importancia de los emprendedores en la toma de decisiones sobre internacionalización y su capacidad para descubrir y aprovechar las oportunidades en el mercado internacional. Este tipo de análisis se ha centrado en las características de los directivos que favorecen la internacionalización de empresas (Fillis, 2000). Estas características del directivo permiten explicar su capacidad para buscar, descubrir y explotar nuevas oportunidades, y generalmente ha sido analizada desde el concepto de orientación emprendedora, entendido como la disposición del directivo para ser proactivo, innovar y tomar riesgos con el propósito de fundar su nueva empresa (Miller, 1983).

El estilo de liderazgo del directivo ofrece a las empresas la capacidad para conducir las hacia nuevos mercados y permite a las empresas aprovechar las nuevas oportunidades en dichos mercados (Hughes et al., 2007). Algunos autores señalan que un directivo con orientación emprendedora es especialmente útil para el logro del éxito en los mercados extranjeros (Luo y Tung, 2007; Yamakawa, Peng y Deeds, 2008). La investigación en el campo de la orientación emprendedora del directivo se ha analizado desde 2 niveles diferentes: a nivel individual y a nivel empresarial, en donde los directivos utilizan métodos y estilos de decisión para actuar empresarialmente en los mercados. Aquellos directivos con cierta orientación emprendedora analizan regularmente su entorno con el fin de encontrar nuevas oportunidades y fortalecer su posición competitiva (Keh, Nguyen y Ng, 2007). Por lo tanto, analizar al directivo en términos de sus características individuales permite establecer un nexo de sus capacidades con el rendimiento de la empresa, que según varios autores suele ser una relación positiva y directa (Wiklund y Shepherd, 2003). Las potencialidades y características del directivo son un motor importante para prepararse hacia la internacionalización, al igual que la adquisición de tecnología y la competencia estratégica que dieron como resultado la actividad internacional (Knight, 2001).



Kuivalainen, Sundqvist, Puumalainen y Cadogan (2004) señalan que diferentes factores relacionados con el liderazgo afectan el desempeño internacional de las empresas, tales como el conocimiento, la experiencia y los modelos de comportamiento, dado que estos factores influyen en la adquisición de conocimiento. La adquisición de información de los mercados internacionales es un importante recurso para la expansión internacional. Para adquirir y saber utilizar dicha información, los líderes de las empresas deben poseer habilidades que se conviertan en capacidades especializadas para entrar a los mercados internacionales, y estas capacidades pueden estar conformadas por las actitudes y compromiso de los gerentes que se convierten en un importante factor para la internacionalización (Knight, 2001). En general, las empresas llegan a ser una extensión de las actitudes y características de los gerentes, y dichas características afectan su desempeño internacional (Kuivalainen et al., 2004)

El presente estudio busca profundizar en esta relación que algunos autores mencionan entre el estilo de liderazgo y el desempeño internacional, y para ello se busca analizar los diferentes estilos de liderazgo asumidos por los directivos de las empresas exportadoras colombianas, y cómo estos diferentes estilos pueden afectar los procesos de internacionalización de las empresas colombianas.

Por tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

- Hipótesis 1: el estilo de liderazgo del directivo se encuentra relacionado con el nivel de desempeño exportador de las empresas.

A esta hipótesis se asocian 3 subhipótesis relacionadas con los tipos de liderazgo descritos por Stogdill (1948):

- H1a: el estilo de liderazgo autocrático se relaciona negativamente con el desempeño exportador.
- H1b: el estilo de liderazgo democrático se relaciona positivamente con el desempeño exportador.
- H1c: el estilo de liderazgo liberal se relaciona negativamente con el desempeño exportador.

En la siguiente parte del trabajo se describirá la metodología utilizada para relacionar las 2 variables de estudio que son: estilos de liderazgo y desempeño exportador. Esta es la forma de cumplir con el objetivo principal buscando establecer las características del líder que guardan mayor relación con la obtención de un buen desempeño exportador.

### 3. Metodología

Para cumplir con el objetivo de este trabajo se utiliza una base de datos que recoge 306 encuestas realizadas a empresas exportadoras colombianas. Estas empresas exportadoras se encuentran en las principales ciudades del país (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y otras), partiendo de una verificación previa en el directorio de empresas exportadoras de Proexport (entidad colombiana encargada de la promoción de turismo, inversión y exportaciones de Colombia).

Las variables que se incluyen en el estudio son los tipos de liderazgo y el desempeño exportador. Las escalas de liderazgo se encuentran basadas en el estudio de Warrick (1981) donde se miden la presencia de ciertas características que representan cada tipo de liderazgo en una escala Likert de 1 a 5 (donde 1 es nunca y 5 es siempre).

Para medir el desempeño exportador se toma como base la escala EXPEF de Zou, Taylor y Oslanet (1998), donde se miden los 3 tipos de desempeño que proponen estos autores: desempeño financiero, desempeño estratégico y satisfacción frente a la actividad exportadora. Para ello, cada uno de estos tipos de desempeño

se mide con una variable mediante una escala Likert 1 a 5 donde 1 es nunca y 5 es siempre. El desempeño financiero se mide preguntando a los encuestados si las exportaciones de su empresa han generado un alto volumen de ventas. El desempeño estratégico se mide preguntando si las exportaciones de su empresa han mejorado la posición estratégica de la empresa y el nivel de satisfacción se mide preguntando si la actividad exportadora ha cumplido plenamente con las expectativas del gerente.

Se busca explicar cómo cada tipo de liderazgo se relaciona con el desempeño exportador de las empresas en Colombia. Para ello se plantea un análisis clúster que tiene como propósito obtener las variables que resulten más determinantes en la caracterización del nivel de desempeño exportador en las empresas colombianas. Se propone la utilización de este modelo de agrupamiento que permite el análisis de variables tanto cuantitativas como cualitativas para determinar su contribución en la caracterización de los distintos grupos obtenidos.

El principal objetivo del análisis clúster es definir la estructura de los datos clasificando los más parecidos en grupos. Para realizar esta tarea, se deben llevar a cabo 3 pasos (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999):

1. Determinar el método para establecer la similitud entre variables
2. Determinar el procedimiento para conformar los conglomerados
3. Determinar la cantidad de grupos que deben conformarse

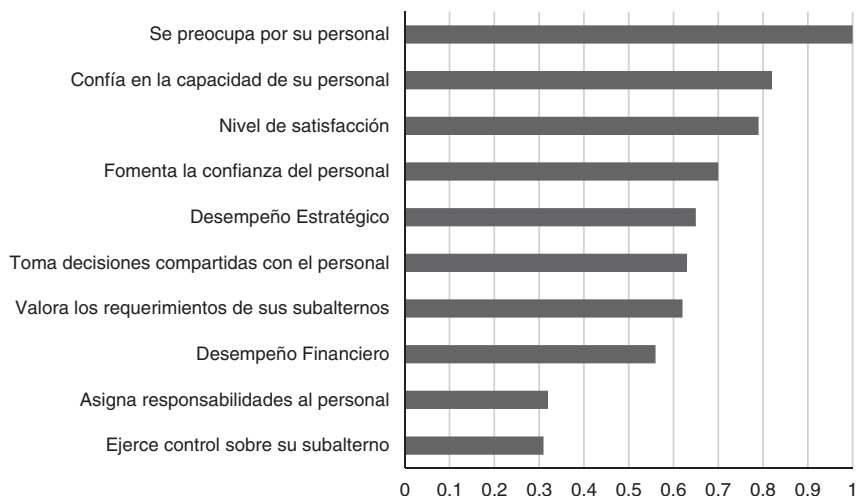
Para el primer paso, se mide la similitud de los datos mediante la distancia euclídea entre cada par de datos, que establece la distancia mediante una línea recta entre los datos, donde las distancias más pequeñas indican mayor similitud. La medición de la distancia euclídea se representa en la siguiente fórmula:

$$d_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^p (X_{ik} - X_{jk})^2} \quad (1)$$

Dónde  $d_{ij}$  se refiere al valor de la distancia entre las unidades de análisis  $i$  y  $j$ ;  $X_{ik}$  y  $X_{jk}$  corresponden a los valores de la variable  $k$  para las unidades  $i$  y  $j$ , respectivamente;  $P$  es el número de las variables cuyos valores se busca comparar.

Los valores de distancia obtenidos por cada par de unidades de análisis construyen una matriz de distancia, sobre las que se aplican los algoritmos matemáticos que dan lugar a los grupos conformados por los individuos con la mayor similitud entre sí.

Una vez definida la medida de similitud, el segundo paso consiste en desarrollar el procedimiento para formar los conglomerados. Al respecto, Vilá-Baños, Rubio-Hurtado, Berlanga-Silvente y Torrado-Fonseca (2014) señalan que el análisis clúster puede ser jerárquico, no jerárquico y bietápico. El procedimiento jerárquico suele utilizarse para muestras pequeñas donde los conglomerados se van conformando por medio de agrupaciones sucesivas que van configurando una estructura con niveles que se convierten en clústeres. Este procedimiento puede utilizar un método divisivo si se parte de un único grupo y este se va subdividiendo, o un método aglomerativo si se parte de tantos grupos como variables se tengan y a partir de ello se van obteniendo los conglomerados. El procedimiento no jerárquico (K-medias) parte de una previa especificación del número de conglomerados y asigna casos a cada uno de los grupos sin que estos dependan unos de otros. El clúster bietápico se recomienda cuando el tamaño de la muestra es grande, y por lo tanto, procede a seleccionar la unidad de análisis en 2 pasos. La muestra se divide en conglomerados que constituyen las unidades de primera etapa, y de estas unidades luego se selecciona otra parte que conforman las unidades de segunda etapa. Dado el tamaño de la muestra utilizada en este estudio, se utiliza el método bietápico usando el SPSS 21, software que aplica un complejo algoritmo de cálculo que arroja como resultado un número óptimo de clústeres



**Figura 1.** Importancia del predictor.

Fuente: elaboración propia.

en los que pueden clasificarse los datos (Gázquez, Jiménez, Sáez y Sánchez, 2010).

#### 4. Resultados

Para estimar el clúster bietápico, se realizó previamente una recodificación de las variables, convirtiendo la medición de una escala de 1 a 5, a variables dicotómicas donde 1 es Sí y 0 es No. Este procedimiento de recategorización de las variables se realiza con el propósito de simplificar la interpretación de los resultados.

Para esta recategorización se tiene en cuenta que la escala está dividida en 5 puntos. Por lo tanto, para escoger el punto de corte se consideran como valores elevados los que están por encima de 3. De esta forma, para el valor de 0 se clasifican los puntos 1, 2 y 3, y para el valor de 1 se clasifican los puntos 4 y 5. En el caso de las preguntas relacionadas con los estilos de liderazgo, las calificaciones 1 nunca, 2 pocas veces y 3 ocasionalmente quedan recategorizadas en el valor 0 (NO) y las calificaciones 4 a menudo y 5 siempre quedan recategorizadas en el valor 1 (Sí).

Con respecto a las variables de desempeño, cabe aclarar que las 3 variables utilizadas permiten medir el éxito en las exportaciones basado en 3 aspectos: financiero, estratégico, y nivel de satisfacción. Por lo tanto, las calificaciones 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo y 3 indiferente quedan recategorizadas en el valor 0 (bajo desempeño) y las calificaciones 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo quedan recategorizadas en el valor 1 (alto desempeño).

Posterior a esta recategorización se estima el modelo, sin pre-determinar el número de conglomerados. Esta estimación da como resultado un clúster de 2 conglomerados que define 2 grupos de acuerdo como exitosos y no exitosos según las variables de desempeño. Este resultado permite contrastar los tipos de liderazgo con el desempeño exportador.

En la muestra de 306 empresas (con 3 datos perdidos por tener información incompleta) se identificaron 2 clústeres. El conglomerado 1 agrupó a 160 empresas, que representan el 50,6% del total de la muestra. Por otra parte, el conglomerado 2 agrupó a 156 empresas que representaron el 49,4% de la muestra. De acuerdo con el número de empresas que componen los 2 clústeres, cada uno con características similares, se evidencia que existen diferencias en el tamaño.

En la formación de los conglomerados, el predictor más importante es la preocupación del gerente por su personal, con un valor de 1, frente a 0,82 de confianza en la capacidad de sus subordinados; 0,79 de nivel de satisfacción frente a la actividad exportadora; 0,7

de fomento de la confianza del personal; 0,65 de desempeño estratégico; 0,63 de toma de decisiones compartida; 0,62 de valoración por requerimientos de los subordinados; 0,56 del desempeño financiero; 0,32 por asignación de responsabilidades a los subalternos; y 0,31 de control sobre los subalternos. Estos valores se representan en la figura 1, donde se muestran las variables que constituyeron los principales predictores para la definición de los 2 conglomerados.

Se puede distinguir el conglomerado 1 como aquel que agrupa las empresas con bajo desempeño exportador y al conglomerado 2 como aquel que representa las empresas con alto desempeño exportador. Estos resultados se evidencian en la tabla 1, donde se resumen las características de cada conglomerado. Puede observarse que al clasificar a los 2 conglomerados conforme al desempeño exportador, se encuentra que ambos se caracterizan por presentar un alto desempeño financiero. Sin embargo, las diferencias se encuentran en el desempeño estratégico y el nivel de satisfacción sobre las actividades exportadoras donde en el primer conglomerado coinciden un mayor número de empresas con bajo desempeño, y en el conglomerado 2 coincide un mayor número de empresas con alto desempeño. De esta forma, se considera que el conglomerado 1 corresponde a las empresas con bajo desempeño exportador en términos de su desempeño estratégico y nivel de satisfacción, mientras que el conglomerado 2 corresponde a las empresas con alto desempeño exportador en términos de su desempeño estratégico y nivel de satisfacción.

Estas diferencias indican que, en general, las empresas colombianas logran un buen desempeño exportador a nivel financiero, dado que sus exportaciones han generado un alto volumen de ventas; pero en cuanto al desempeño estratégico y nivel de satisfacción se considera que las empresas exportadoras colombianas se dividen en 2 grupos: uno de ellos que se caracteriza porque las exportaciones de su empresa no han mejorado su posición estratégica y porque, a pesar del alto volumen de ventas, estas no alcanzan a satisfacer plenamente con las expectativas de los gerentes. Y un segundo grupo donde las empresas, además de presentar un alto volumen de exportaciones, han logrado un mejoramiento de su posición estratégica, cumpliendo plenamente con las expectativas sobre la actividad exportadora. Cabe resaltar que en la descripción de los resultados para cada variable aparece el porcentaje de las empresas del conglomerado que apoyan la opción de respuesta más dada.

Observando los resultados del modelo (tabla 1) se acepta la hipótesis planteada, se comprueba que el estilo de liderazgo se relaciona con el nivel de desempeño exportador, debido a que se

**Tabla 1**  
Resultados del modelo

Conglomerado 1	Conglomerado 2
50,6% (160 empresas)	49,4% (156 empresas)
Desempeño estratégico	Desempeño estratégico
Bajo (51,9%)	Alto (92,3%)
Desempeño financiero	Desempeño financiero
Alto (56,2%)	Alto (93,6%)
Satisfacción con las exportaciones	Satisfacción con las exportaciones
Bajo (50,6%)	Alto (95,5%)
<b>Líder autocrático</b>	
<i>Valora los requerimientos de sus subordinados</i>	
No (80,6%)	Sí (64,7%)
<i>Ejerce control sobre su subordinado</i>	
No (80%)	No (50%)
<i>Su nivel de decisión es vertical</i>	
No (77,5%)	No (52,6%)
<i>Impide que sus subordinados realicen aportes</i>	
No (75%)	No (53,2%)
<i>Posee un grado de estima sobre sus subordinados</i>	
No (73,8%)	No (55,1%)
<i>Muestra un alto nivel de responsabilidad en la toma de decisiones</i>	
No (66,2%)	No (54,5%)
<b>Líder democrático</b>	
<i>Confía en la capacidad de su personal</i>	
No (51,9%)	Sí (51,9%)
<i>Fomenta la confianza del personal</i>	
No (61,9%)	Sí (85,3%)
<i>Toma decisiones compartidas con el personal</i>	
No (62,5%)	Sí (83,3%)
<i>Asigna responsabilidades al personal</i>	
No (52,5%)	Sí (78,2%)
<i>Se preocupa por su personal</i>	
No (58,8%)	Sí (95,5%)
<b>Líder liberal</b>	
<i>Dilata la respuesta a cuestiones urgentes</i>	
Sí (66,9%)	Sí (84,6%)
<i>Evita tomar decisiones</i>	
Sí (71,2%)	Sí (84%)
<i>Está ausente cuando se le necesita</i>	
Sí (76,2%)	Sí (85,3%)
<i>No actúa, incluso cuando los problemas llegan a ser crónicos</i>	
Sí (76,2%)	Sí (84%)
<i>Desvía su atención de los problemas relacionados con el trabajo</i>	
Sí (68,8%)	Sí (75,6%)
<i>Evita involucrarse cuando surge un tema importante</i>	
Sí (83,1%)	Sí (83,3%)

Fuente: elaboración propia.

obtienen 2 conglomerados diferenciados por esta variable (alto y bajo desempeño) y en cada uno de ellos se encuentran respuestas a favor del cumplimiento de las condiciones que soportan alguno de los tipos de liderazgo, coincidiendo con lo planteado por Kuivalainen et al. (2004) y Knight (2001) quienes señalan que los factores asociados con el liderazgo afectan el desempeño exportador.

#### 4.1. Conglomerado 1–empresa con bajo desempeño exportador

En este conglomerado sobresalen las empresas colombianas que a pesar de haber tenido un incremento en las exportaciones, no han logrado un buen desempeño estratégico y sus gerentes no se sienten satisfechos con los resultados obtenidos por la actividad exportadora.

Evaluando las respuestas obtenidas en cada bloque de preguntas relacionadas con el tipo de liderazgo, se encuentra que estas empresas consideradas como poco exitosas en su actividad exportadora se caracterizan por asumir un liderazgo liberal, teniendo en cuenta que las respuestas a las preguntas de este bloque tienen una respuesta positiva, en comparación con las preguntas sobre liderazgo autocrático y democrático que en su mayoría presentan

respuestas negativas. Por lo tanto, se puede encontrar que las empresas con bajo desempeño exportador son dirigidas en su mayoría por líderes liberales. El liderazgo liberal se caracteriza por presentar un bajo énfasis en rendimiento, lo que puede explicar estos hallazgos. Al encontrarse con gerentes que conceden libertad a sus miembros para que decidan y actúen, las actividades de la empresa comienzan a depender de la forma como los empleados han decidido realizar sus actividades (Gonos y Gallo, 2013). De esta forma, se confirma lo expuesto por Luo y Tung (2007) y Yamakawa et al. (2008) quienes señalan que es importante que el directivo tenga una orientación hacia la búsqueda y explotación de oportunidades y un fuerte compromiso con la expansión internacional para el logro del éxito en los mercados extranjeros.

Este tipo de liderazgo liberal hace énfasis solamente en el nivel individual de la orientación emprendedora del líder, es decir, sobre las características individuales o conjunto de capacidades de los empleados, pero no incluye el nivel empresarial, que según Keh et al. (2007) hace referencia no solo a las capacidades de los empleados, sino también a los métodos y estilos de decisión propios del líder que se encarga de analizar el entorno y mejorar la posición competitiva de la empresa. De esta forma, las empresas exportadoras con bajo desempeño no establecen el nexo de capacidades del líder con el rendimiento de la empresa, impidiendo la relación positiva entre estos 2 aspectos. Si el líder no muestra sus potencialidades como tal, no hay una adecuada preparación para la internacionalización (Knight, 2001).

#### 4.2. Conglomerado 2–empresas con alto desempeño exportador

En este conglomerado sobresalen las empresas colombianas que han presentado un incremento en sus exportaciones, acompañado de un buen desempeño estratégico y donde sus gerentes se sienten satisfechos con los resultados obtenidos por la actividad exportadora.

Evaluando las respuestas obtenidas en cada bloque de preguntas relacionadas con el tipo de liderazgo, se encuentra que estas empresas consideradas como exitosas en su actividad exportadora se caracterizan por asumir un liderazgo liberal y democrático. Esto quiere decir que los gerentes tienen un mayor énfasis en el desempeño y en las personas. Estos líderes siempre están buscando que los empleados tengan la libertad de actuar y decidir (Warrick, 1981), participen en las decisiones y también incorpora su rol de asignador de responsabilidades.

Esto indica que el líder de las empresas con alto desempeño exportador utiliza un liderazgo liberal guiado hacia la búsqueda del bienestar del grupo, más que una forma de conceder total libertad y evitar la participación en las decisiones. Por tanto, los gerentes de este grupo de empresas dan libertades, pero asumen ciertas responsabilidades sin centralizar el poder (Bass, 2008). Aquí se presenta una participación más activa del gerente quien escucha a sus empleados, pregunta sus ideas y contribuciones, acepta las críticas y pone en práctica directamente las sugerencias recibidas (Gonos y Gallo, 2013).

Por lo tanto, el éxito exportador de las empresas colombianas está representado por líderes que asignan libertad a sus empleados buscando promover la actitud proactiva y la innovación, pero que persiguen aprovechar las ideas de sus empleados como fuente generadora de ventaja competitiva, para tomar sus decisiones de internacionalización. De esta forma, no adolecen de las fallas de conceder demasiada libertad, sino que, por el contrario, aprovechan las potencialidades de sus empleados para tomar decisiones acertadas.

Por su parte, se acepta la hipótesis 1b debido a que el liderazgo democrático se asocia con la obtención de un alto desempeño exportador por parte de las empresas, mientras que la hipótesis 1c se rechaza debido a que no existe unanimidad en la influencia del

liderazgo liberal para determinado nivel de desempeño exportador. La hipótesis plantea que el liderazgo liberal es conducente a un bajo desempeño exportador, resultado que se obtiene en el conglomerado 1, sin embargo, en el conglomerado 2 este mismo tipo de liderazgo se encuentra asociado con el alto desempeño exportador, por tanto, al compartir atributos para ambos niveles de desempeño exportador se rechaza la hipótesis.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

Este trabajo ha permitido analizar los estilos de liderazgo que se relacionan con un buen o mal desempeño exportador. Se ha identificado que un 50,6% de las empresas exportadoras colombianas encuestadas se caracterizan por presentar un bajo desempeño exportador mientras que un 49,4% se caracterizan por presentar un alto desempeño exportador. Se ha establecido como empresas con buen desempeño exportador aquellas que han logrado un alto volumen de ventas, han mejorado su posición estratégica y consideran que el nivel de exportaciones ha logrado satisfacer las expectativas de sus dirigentes, denotando un concepto integral de desempeño que incorpora no solo los resultados financieros, sino también los resultados estratégicos y la percepción de los empresarios con respecto a las expectativas sobre la actividad exportadora. También se han definido 3 estilos de liderazgo que representan cualidades y características personales de los gerentes, analizando cómo los líderes utilizan su influencia en la gestión de sus empresas, basándose en un enfoque centrado en los rasgos del líder, analizando cómo lleva a cabo sus funciones.

En este trabajo se comprueba que el estilo de liderazgo se relaciona con el nivel de desempeño exportador, asociado a la obtención de 2 conglomerados diferenciados por esta variable (alto y bajo desempeño). Estos conglomerados arrojan evidencia de las diferentes condiciones que se suscitan en cada tipo de liderazgo, permitiendo coincidir con lo planteado por Kuivalainen et al. (2004) y Knight (2001) quienes señalan que los factores asociados con el liderazgo afectan el desempeño exportador.

Para ello se tuvo en cuenta el estilo de liderazgo autocrático (caracterizado por la aplicación de la voluntad del líder sin considerar la opinión de sus subordinados), el estilo de liderazgo democrático caracterizado por la comunicación entre líder y subordinados (considerando sus opiniones y permitiendo su participación en las decisiones) y el estilo de liderazgo liberal (que asigna total autonomía a sus subordinados, interviniendo solo cuando es necesario). Este estudio evidencia que las empresas exportadoras colombianas en general se caracterizan por tener líderes liberales que asignan un nivel significativo de libertad a sus empleados y permiten que estos definan la forma como realizan sus actividades y los medios para alcanzar sus objetivos. Estos líderes colombianos no presentan rasgos autoritarios, dado que no suelen ejercer demasiado control sobre los empleados, ni tampoco centralizan las decisiones. Los líderes de las empresas colombianas confían en gran medida en sus subordinados, mantienen un alto nivel de participación de sus empleados en la gestión y esta es la base de su éxito.

Los resultados de este estudio permiten concluir que las empresas exportadoras colombianas pueden alcanzar un alto desempeño exportador cuando sus gerentes manejan el equilibrio entre la libertad y el control, es decir, cuando permiten que sus empleados aporten sus ideas y participen en las decisiones, utilizando estas ideas para tomar las decisiones necesarias que conduzcan a una actividad internacional pujante. Esto indica que la eficacia del liderazgo liberal se condiciona por la necesidad de la intervención de los gerentes, no desde el punto de vista autocrático, sino como el líder que confía en sus empleados pero maneja el control de las políticas y decisiones importantes de la organización, en especial

en lo relacionado con la actividad exportadora. Esta combinación entre liderazgo liberal y democrático permite que las empresas alcancen el éxito exportador, dado que está relacionada con el desarrollo de capacidades para enfrentar los cambios y aprovechar las oportunidades promoviendo nuevas ideas que se transformen en innovaciones y que, como resultado, se conviertan en ventaja competitiva en los mercados internacionales.

Es importante tener presente que demasiada libertad otorgada al empleado puede conducir a bajos niveles de desempeño, dado que es importante contar con un ente de control que evalúe la productividad de los empleados y el impacto de sus decisiones sobre la empresa. Las empresas exportadoras colombianas con ausencia de líder no son tan convenientes, dado que la gestión del empresario debe implicar toma de decisiones, planeación, control, organización, coordinación, motivación, y estas funciones no pueden realizarse bien si el gerente no tiene la capacidad de administrar debidamente el factor humano. Por tanto, estos resultados son congruentes con autores como Luo y Tung (2007) y Yamakawa et al. (2008).

El liderazgo constituye un proceso dinámico entre varias personas que influyen en las actividades de la organización y para ello es necesario el trabajo en equipo donde debe existir un líder que conozca los procedimientos, que sepa intervenir y motivar a las personas, desarrollando la capacidad de apreciar las diferentes aptitudes de sus empleados con el propósito de orientar sus habilidades hacia el logro de los resultados deseados por la compañía. La internacionalización es una actividad que requiere de un grado de conocimientos y habilidades necesarias para poder enfrentar la dinámica de los mercados internacionales, y por esto debe existir un fuerte vínculo entre el liderazgo y la internacionalización, dado que un buen líder guía a las personas hacia lo que debe hacerse para adaptar la organización a las necesidades de los mercados, incentivando el desarrollo de las capacidades necesarias para tal fin.

Los empresarios conocen las limitaciones que poseen las empresas colombianas en términos de infraestructura, recursos y competencias, y por esto deben tratar de suplir estas desventajas mediante el desarrollo de capacidades en el interior de las empresas, centrarse en sus fortalezas y aprovechar las oportunidades de los mercados, y para esto deben basarse en la innovación, el conocimiento y en el mejoramiento continuo. Los líderes de las empresas colombianas deben trabajar unidos a sus equipos para diseñar estrategias con el objetivo de entrar a nuevos mercados y al mismo tiempo exigir al gobierno la implementación de políticas que fortalezcan su capacidad para atender otros mercados. Por lo tanto, este estudio permite tanto a empresarios como al gobierno reconocer los estilos de dirección que propician una actividad exportadora exitosa, y de esta manera tratar de implementar estrategias para asumir este tipo de roles, en el caso de las empresas, o generar programas para promover la implementación de dichos estilos, en el caso del gobierno.

Por lo tanto, se considera que este estudio es de utilidad para los empresarios exportadores colombianos, dado que permite identificar rasgos característicos de empresas que han logrado un alto desempeño exportador. De esta forma, los resultados de este estudio pueden considerarse como unas pautas a seguir por parte de los gerentes y administradores colombianos, buscando desarrollar un estilo de liderazgo acorde con el buen funcionamiento de sus empresas.

Con respecto a la contribución que este trabajo puede tener para los estamentos gubernamentales, es importante resaltar la tarea del gobierno por implementar políticas y estrategias donde se incentive la capacitación del empresario en temas de gestión, en especial para actividades relacionadas con el mercado internacional, dado el ambiente actual caracterizado por diversos tratados de libre comercio y una fuerte integración comercial a nivel global, que implica



la búsqueda y desarrollo de capacidades de gestión. Las estrategias gubernamentales que busquen capacitar a empresarios en estos temas pueden permitir a las empresas centrarse en sus actividades exportadoras, sacando el mayor provecho de ellas, y obteniendo una estabilidad en el mercado internacional.

Desde el punto de vista del sector privado, es muy importante que las empresas que hacen parte del grupo exportador del país creen e incentiven un mayor ambiente de cooperación a través de la apertura de programas en los que se traten temas en común que promuevan el desarrollo de las personas que hacen parte de sus organizaciones, esto con el fin de propiciar el sentido de pertenencia y la orientación hacia el logro de los objetivos propuestos no solo de los grandes líderes de la organización, sino, de todos los que son parte de la misma. A nivel académico, este trabajo permite sumarse a los diversos estudios en internacionalización de empresas, buscando un enfoque en la gestión, como una capacidad a explotar por los empresarios para alcanzar rendimientos superiores.

Es importante resaltar que este trabajo cuenta con una serie de limitaciones asociadas al uso de un solo método de recolección de información pero que permite arrojar conclusiones interesantes sobre el tema de estudio. De igual forma, se reconoce que el método estadístico utilizado tiene limitaciones como ser de corte transversal y, por tanto, se sugiere analizar los resultados en el contexto realizado.

Por lo tanto, se considera que este trabajo puede constituir un punto de partida para futuras investigaciones que decidan seguir con el estudio del liderazgo en las empresas colombianas como promotor del desempeño exportador superior, mediante estudios longitudinales o el uso de otros modelos estadísticos que permitan contrastar los resultados aquí obtenidos e incluso obtener información adicional sobre las características de los líderes de las empresas exportadoras colombianas.

### Fuentes de financiación

Este artículo es resultado del proyecto de investigación financiado por la Pontificia Universidad Javeriana Cali llamado Redes e Innovación, el cual está adscrito al grupo de investigación FSOP categoría B Colciencias.

### Conflicto de intereses

Las autoras declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Bibliografía

- Adams, J. y Yoder, J. D. (1985). *Effective leadership for women and men*. Norwood, NJ: Ablex.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications* (4.ª ed.). New York: Free Press.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Cotae, F. (2009). Internationalization Sigmoid. Paper presented at the GCRJ Conference, Las Vegas.
- Escandón Barbosa, D. y Hurtado Ayala, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 172–183.
- Fillis, I. (2000). Being creative at the marketing/entrepreneurship interface: lessons from the art industry. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2(2), 125–137.
- Gázquez, J., Jiménez, D., Sáez, E. y Sánchez, M. (2010). El Comportamiento de cambio de canal del telespectador en *prime time*. Análisis a través de un panel de audimetría. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 14(2), 31–66.
- Ghiselli, E. (1970). *Psicología industrial, su aplicación al personal de la empresa*. La Habana: Revolucionaria.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. M. (1994). *Las organizaciones*. Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana.
- Gómez-Rada, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61–77.
- Gonos, J. y Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management*, 18(2), 157–168.
- Hair, J., Anderson, J., Tatham, R. y Black, W. (1999). *Análisis multivariante* (5.ª ed). Madrid: Prentice Hall.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development Journal*, 50(1), 42–47.
- Hughes, M., Hughes, P. y Morgan, R. E. (2007). Exploitative learning and entrepreneurial orientation alignment in emerging young firms: Implications for market and response performance. *British Journal of Management*, 18(4), 359–375.
- Jansson, H. y Sandberg, S. (2008). Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region. *Journal of International Management*, 14(1), 65–77.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M. y Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592–611.
- Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7(3), 155–171.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Puumalainen, K. y Cadogan, J. W. (2004). The effect of environmental turbulence and leader characteristics on international performance: Are knowledge-based firms different? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 35–50.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
- Luo, Y. D. y Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481–498.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Oviatt, B. y McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- Rialp, A. (1999). Los enfoques microorganizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 781, 117–128.
- Rialp, A. y Rialp, J. (2005). Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: Caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español. *Claves de la Economía Mundial*, 99–108.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Vilá-Baños, R., Rubio-Hurtado, M., Berlanga-Silvente, V. y Torrado-Fonseca, M. (2014). Cómo aplicar un clúster jerárquico en SPSS. *Revista D'innovació i Recerca En Educació*, 7(1), 113–127.
- Vroom, V. y Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Warrick, D. (1981). Leadership styles and their consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3–4, 155–172.
- Wiklund, J. y Shepherd, D. A. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314.
- Yamakawa, Y., Peng, M. W. y Deeds, D. L. (2008). What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 59–82.
- Zaleznik, A. (1990). The leadership gap. *The Executive*, 4(1), 7–22.
- Zou, S., Taylor, Ch. y Osland, G. (1998). The EXPERF Scale: A crossnational generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37–58.