



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

LA DIRECCIÓN COMO DESARROLLO EMPRESARIAL Y SU
INCIDENCIA EN EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS
MULTINACIONALES

LIENDRES VALDEZ CARMEN DE FÁTIMA

MACHALA
2016



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

LA DIRECCIÓN COMO DESARROLLO EMPRESARIAL Y SU
INCIDENCIA EN EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS
MULTINACIONALES

LIENDRES VALDEZ CARMEN DE FÁTIMA

MACHALA
2016

Nota de aceptación:

Quienes suscriben CUNALATA NARANJO JORGE ENRIQUE, LAINES ALVAREZ YOLANDA MARIA y ENDERICA ARMIJOS HERMAN ORLANDO, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado LA DIRECCIÓN COMO DESARROLLO EMPRESARIAL Y SU INCIDENCIA EN EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



CUNALATA NARANJO JORGE ENRIQUE
0701795015
ESPECIALISTA 1



LAINES ALVAREZ YOLANDA MARIA
0702732835
ESPECIALISTA 2



ENDERICA ARMIJOS HERMAN ORLANDO
0703533109
ESPECIALISTA 3



MARTILLO SANTANDER FERMIN EDUARDO
0909356743
ESPECIALISTA SUPLENTE

Machala, 23 de septiembre de 2016

Urkund Analysis Result

Analysed Document: LIENDRES VALDEZ CARMEN DE FÁTIMA.pdf (D21116136)
Submitted: 2016-07-19 04:54:00
Submitted By: faty_vald12@hotmail.com
Significance: 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

El que suscribe, LIENDRES VALDEZ CARMEN DE FÁTIMA, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado LA DIRECCIÓN COMO DESARROLLO EMPRESARIAL Y SU INCIDENCIA EN EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

El autor declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

El autor como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que él asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 23 de septiembre de 2016


LIENDRES VALDÉZ CARMEN DE FÁTIMA
0705123453

Resumen

El presente estudio denominado: La dirección como desarrollo empresarial y su incidencia en el crecimiento de las empresas multinacionales, tiene por objetivo general estudiar el subsistema de dirección como mecanismo de progreso en la organización y determinar cómo influye en el éxito de las empresas multinacionales. En los aspectos específicos, el estudio está orientado a fundamentar los aspectos teóricos de la dirección de empresas en el ámbito de las organizaciones multinacionales, así como investigar y analizar casos concretos de modelos de dirección en este tipo de empresas. La dirección empresarial es importante, ya que permite coordinar los recursos humanos, también es responsable de administrar de forma eficaz y eficiente los recursos productivos, así como ejecutar las estrategias de la empresa. La dirección empresarial de una compañía multinacional amplía el campo de las competencias para lograr alianzas estratégicas, mantener adecuadas relaciones con los gobiernos, obtener competitividad en los costos, controlar las relaciones laborales, entre otros. La problemática que se aborda está relacionada con identificar los factores, características y otros aspectos particulares de la Dirección Empresarial, que hacen exitosa una determinada gestión a nivel global. Los resultados de la investigación determinaron que, en las empresas multinacionales, se aplican diversos enfoques y cada uno de éstos ha permitido el desarrollo y fortalecimiento de las empresas multinacionales.

Palabras clave: dirección, empresas multinacionales, modelos de dirección, recursos humanos, recursos productivos, estrategias

Abstract

This so-called study: the management as business development and its impact on the growth of multinational companies, aims to general study the subsystem of direction as a mechanism for progress in the Organization and determine how influences the success of multinational companies. On specific aspects, the study is aimed to explain the theoretical aspects of the management of companies in the field of multinational organizations, as well as investigate and analyses specific cases of management in this type of business models. The management of companies is important, since allows coordinate them resources human, also is responsible of manage of form effective and efficient the resources productive, as well as run them strategies of the company. The management business of a company multinational extends the field of them powers for achieve alliances strategic, maintain adequate relations with them Governments, get competitiveness in them costs, control them relations labor, between others. The problem being addressed is related to identify factors, characteristics and other particular aspects of the business management, which make a particular management globally successful. The results of the research determined that, in them companies multinational, is apply different approaches and each one of these has permitted the development and strengthening of them companies multinational.

Keywords: management, multinational companies, models of management, human resources, productive resources, strategies

Índice

Resumen

Abstract

Índice

1. Introducción	1
2. Desarrollo	2
2.1 Fundamentos teóricos	2
2.1.1 Dirección de empresas	2
2.1.2 Importancia de la dirección en el desarrollo empresarial	3
2.1.3 Empresas multinacionales.....	4
2.1.4 Administración de empresas multinacionales.....	4
2.1.5 Influencia de la dirección en el crecimiento de las empresas multinacionales..	4
2.2 Caso práctico	5
2.2.1 Planteamiento del caso práctico.....	5
2.2.2 Metodología	5
2.2.3 Análisis de casos	5
3. Conclusiones	10
Bibliografía.....	11

1. Introducción

Desde el punto de vista administrativo, las empresas son sistemas coordinados compuesta de varias personas que necesitan ser conducidos para el cumplimiento de su misión. En este sentido, una vez que una entidad ha planeado y organizado sus operaciones, se debe establecer los procesos de dirección, que consiste en el conjunto de técnicas de supervisión, comunicación y motivación, que tienen por función coordinar e influenciar los esfuerzos de los integrantes de la organización, para alcanzar los objetivos establecidos en la etapa de planificación.

La dirección empresarial es importante, ya que además de gestionar los recursos humanos, también es responsable de administrar de forma eficaz y eficiente los recursos productivos, así como ejecutar las estrategias de la empresa. Según Rivas (2012, pág. 8) dirigir es la coordinación eficiente de los factores productivos; trabajo, tierra y capital, para lograr los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

En el contexto de las empresas multinacionales, la dirección juega un papel muy relevante para la conformación de equipos de trabajo con altas capacidades para sostener un proyecto empresarial que trasciende áreas geográficas. La empresa multinacional es:

Aquella organización de gran tamaño que opera fuera de las fronteras de un país, por medio de sus filiales, la misma que se encuentra estructurada por una sede o matriz en el país de origen, la que por su posición jerárquica superior es la que establece las directrices de administración, control y asistencia a sus filiales. (Sorlózano, 2015, pág. 17)

En este ámbito, la dirección empresarial de una empresa multinacional amplía su campo de acción o competencias para lograr alianzas estratégicas, mantener adecuadas relaciones con los gobiernos, obtener competitividad en los costos, controlar las relaciones laborales, entre otros.

Con estos argumentos, se ha creído conveniente efectuar la presente investigación, que tiene por objetivo general estudiar el subsistema de dirección como mecanismo de desarrollo empresarial y su incidencia en el crecimiento de las empresas multinacionales. En los aspectos específicos, el estudio está orientado a fundamentar los aspectos teóricos

de la dirección de empresas en el ámbito de las organizaciones multinacionales, así como investigar y analizar casos concretos de dirección en este tipo de empresas.

La problemática que se aborda está relacionada con identificar los factores, características y otros aspectos particulares de la Dirección Empresarial, que hacen exitosa una determinada gestión a nivel global. La dirección de empresas multinacionales es una actividad compleja y de alta responsabilidad, donde el directivo de la matriz es quien decide de forma general las actuaciones que permitan el crecimiento de la misma, por ende, es importante coordinar los intereses para: conseguir eficiencia y eficacia, eliminar conflictos entre la sede y las filiales, así como saber cuándo delegar funciones para la resolución de problemas.

El presente estudio, está estructurado de la siguiente manera: Introducción, donde se contextualiza y justifica el tema, además establece el objetivo de la investigación. En el Desarrollo, se revisa los fundamentos teóricos de la dirección y empresas multinacionales, para posteriormente presentar el análisis de casos de modelos de dirección aplicados en empresas multinacionales. El estudio finaliza con las conclusiones.

2. Desarrollo

2.1 Fundamentos teóricos

2.1.1 Dirección de empresas

La empresa está conformada por un conjunto de subsistemas funcionales, uno de ellos se denomina subsistema de dirección, el mismo que tiene por misión conducir y supervisar las actuaciones de los demás subsistemas.

La dirección “es la encargada de establecer las relaciones de la organización con su entorno, además de coordinar la operatividad de las diversas unidades funcionales, con el propósito de lograr los objetivos institucionales”. (Iborra, Dasi, Dolz, & Ferrer, 2014, pág. 20) De esta definición se destaca en primer lugar que la dirección intenta lograr una posición privilegiada de la entidad en el ambiente donde se desenvuelve, y, en segundo

lugar, para conseguir dicha posición, debe proporcionar coherencia a las actuaciones que han de ser desarrolladas por los demás subsistemas o unidades funcionales.

Dentro del proceso administrativo, la dirección tiene por objeto:

- Ejecutar los planes estratégicos de la entidad.
- Incentivar el espíritu emprendedor, a través de mecanismos de motivación.
- Guiar y encauzar los esfuerzos del personal a su cargo.
- Establecer adecuados canales de comunicación, que permita tanto exponer de forma clara sus ideas como recibir información y sugerencias.
- Supervisar continuamente el desempeño del personal a su cargo.
- Lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La dirección de una empresa es ejercida en diferentes niveles de autoridad, así tenemos:

- Alta dirección: en este nivel es donde se toman las decisiones estratégicas que regirán el accionar de toda la organización condicionando así su situación futura. Además, se establece la visión global de la entidad.
- Dirección media: Es un nivel intermedio subordinado a la alta dirección, donde se toman decisiones de un alcance inferior en recursos y proyección temporal, afectando a áreas específicas de la entidad. Aquí el directivo debe tener la capacidad formar equipos de trabajo para coordinar las actividades con otras unidades funcionales.
- Dirección operativa: comprende el último nivel directivo, y tiene por función establecer acciones rutinarias, concretas y técnicas para el empleo de los recursos de la organización.

2.1.2 Importancia de la dirección en el desarrollo empresarial

La capacidad directiva es un atributo importante que permite influir sobre otras personas para que éstas persigan un objetivo común. Por medio de la dirección es posible mantener a un equipo de trabajo encauzado dentro de un determinado marco de acción, obteniendo de cada trabajador un compromiso voluntario de ofrecer su máximo esfuerzo. Toda actividad empresarial requiere de una buena dirección, que coordine, motive y supervise el cumplimiento de las metas institucionales. Una dirección efectiva significa una mayor

conciencia por parte de la administración para conseguir los resultados esperados, por medio del trabajo en equipo.

Por tanto, la dirección es importante en el desarrollo empresarial, ya que es el medio por el cual se pone en práctica los lineamientos establecidos en la etapa de planificación, asimismo orienta la conducta de los trabajadores para alcanzar el más alto nivel de productividad.

2.1.3 Empresas multinacionales

Una sociedad multinacional o transnacional “es aquella que tiene establecimientos en marcha en más de dos países, es decir, debe tener al menos una filial en el exterior” (Martín, 2012, pág. 104). Este tipo de empresas suelen contar con recursos tecnológicos de última generación, una estructura organizativa consolidada, así como una marca de prestigio, las cuales son implementadas en diferentes países bajo unidades productivas propias.

2.1.4 Administración de empresas multinacionales

La motivación de internacionalización de una empresa puede ser por dos razones: optimizar costos de las operaciones, o por el deseo de conservar el posicionamiento de un producto y/o servicio. Para lograr el éxito de este proceso de expansión, la Administración Internacional, tiene por objetivo es resolver situaciones con el flujo de personas, bienes y dinero, en un contexto multicultural, contribuyendo con el desarrollo de planes estratégicos para controlar un determinado mercado.

2.1.5 Influencia de la dirección en el crecimiento de las empresas multinacionales

La dirección de empresas multinacionales contempla un ámbito de acción global, por ende, se requiere una mentalidad que trascienda y entienda el mundo globalizado para la ejecución de sus funciones empresariales. En este sentido, la dirección tiene como misión la conducción e implementación de las estrategias, ventajas competitivas, consolidación de la estructura organizativa, formación de equipos multidisciplinarios,

resolución de conflictos, entre otros; lo que permitiría, si se tiene éxito, la consecución de objetivos de rentabilidad, crecimiento y posicionamiento de la empresa multinacional.

2.2 Caso práctico

2.2.1 Planteamiento del caso práctico

Para el desarrollo empresarial toda empresa debe pasar por la dirección. Muchos autores analizan este término y lo encausan de la mejor manera para adecuarlos a su empresa. Haga un análisis de los distintos artículos científicos de la dirección para distintos tipos de empresas multinacionales.

2.2.2 Metodología

La investigación fue de tipo exploratoria, y se aplicó como técnica de recolección de datos la sistematización bibliográfica.

2.2.3 Análisis de casos

a) Dirección Internacional de Recursos Humanos: estrategias de exportación y de adaptación

El estudio efectuado por Lertxundi (2011, págs. 49, 53) en una muestra representativa de 58 empresas multinacionales de España, el 23% indica que en los procesos de administración de la empresa matriz con sus filiales internacionales se contempla la estrategia de exportación y adaptación de las prácticas de Dirección de Recursos Humanos, es decir, que las mejores prácticas de la sede central son implementadas en el contexto particular de las filiales. Las ventajas de este sistema de dirección y que contribuyen a la sostenibilidad de la gestión de éstas multinacionales son:

- Flexibilidad para resolver situaciones específicas del entorno.
- Reducción de conflictos de carácter sensible.
- Aprendizaje y adaptación de los procesos de innovación.
- Estandarización de las principales facultades aplicadas en la empresa matriz en las filiales.

- Transmisión de los conocimientos organizativos desarrollados en la sede para la coordinación de los procedimientos.

b) Modelo de internacionalización de la empresa brasileña Gerdau

A continuación, se analiza la investigación de Dalla, Gelinski, & Wichinevsky (2014, págs. 9-46) en la empresa brasileña Gerdau. Esta compañía multinacional se dedica a la industria del acero, fundada por el alemán Johann Gerdau en 1901. Hasta el 2014 estaba presente con sus subsidiarias en 19 países.

Su dirección administrativa ha estado enfocada en el perfeccionamiento de ventajas empresariales específicas para el aprovisionamiento permanente de materias primas teniendo en cuenta parámetros de calidad y cantidad, además sus directivos consideran fundamental la implementación de centros de investigación y desarrollo (I+D) para nuevas tecnologías. Otro aspecto de su gestión es la actualización de su parque industrial, mediante la incorporación nuevas empresas [adquisiciones/fusiones] lo que ha permitido la expansión de su mercado interno y externo.

c) Internacionalización de la empresa argentina Siderca

La investigación desarrollada por Castro (2014, págs. 109-140) sobre la multinacional argentina Siderca, nos permite inferir ciertos aspectos importantes acerca de su dirección empresarial. Siderca es una industria siderúrgica, líder mundial en la fabricación de tubos sin costura, fundada por un grupo de ingenieros italianos en la década de los 50.

Su dirección administrativa se fundamenta básicamente en la consolidación de un equipo profesional de trabajo. A parte de las inversiones en la planta industrial, la gerencia optó además por realizar inversiones relacionadas con la capacitación de ejecutivos en escuelas de negocios de prestigio internacional. Esta estrategia de dirección es la que ha posibilitado el proceso de internacionalización de la compañía.

d) Dirección en base a la gestión de calidad

Según Rodríguez, Vásquez, & Mejía (2014, pág. 82), consideran que “el desarrollo de una empresa, no solo depende de las acciones directivas tomadas al interior de la organización, sino también con la interacción de los componentes del medio ambiente

externo”, tales como proveedores, clientes, entre otros. En este estudio, la dirección basada en la gestión de calidad se consigue como beneficios:

- Promueve el involucramiento con sus proveedores para que sus insumos y/o servicios cumplan estándares de calidad.
- Mejora de forma sostenida las relaciones entre clientes-usuarios-empresa.
- La formación de equipos multidisciplinarios que cumplen la función de planeación, control e innovación continua de productos.
- Contribuye al perfeccionamiento de los procesos de dirección de las entidades en los aspectos de motivación, seguridad humana, así como seguridad ambiental y social.

En relación a este mismo enfoque, la investigación de Pasalodos & Domingo (2012, págs. 21-30), se analiza una multinacional de producción de bienes de consumo [identificación de la empresa reservada por el autor], con centros de producción en Alemania, Suiza, Reino Unido, Hungría, Norteamérica y Sudamérica. Su modelo de administración basado en la gestión de calidad consiste en aplicar consistentemente los elementos de:

- Desarrollo de proveedores
- Gestión de clientes.
- Calidad de producto.
- Sistemas de calidad.

La aplicación de estos elementos o principios en los procesos de dirección, ha proporcionado ventajas competitivas para el desarrollo organizacional.

e) Modelo de dirección basado en la organización de alto desempeño

De acuerdo al estudio realizado por González, Mandirola, & Miles (2016, págs. 55-64), en una muestra de 11 compañías con alguna presencia internacional en Latinoamérica y 6 multinacionales, se analizó las prácticas de alta dirección para conocer los motivos de su sostenibilidad y éxito. Los resultados indicaron que los directivos aplican una combinación de factores, tales como:

- *Alta calidad en la selección del equipo directivo*, haciendo énfasis en las conductas ejemplares.
- Orientación a *compromisos de largo plazo* para lograr fidelización con los clientes.
- Procesos de *mejora y renovación continua* de sus sistemas, productos y/o servicios.
- Los directivos están abiertos a *promover cambios en la estructura organizacional*.
- *Alta calidad en la fuerza laboral* operacional.

f) Modelos de administración con Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Antelo & Alfonso (2014, págs. 58-69), en su estudio se analiza la importancia de la administración con Responsabilidad Social Empresarial, para el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores de la entidad, así como su proyección hacia la sociedad en general. La dirección de empresas bajo este modelo significa que los ejecutivos tengan conciencia de los impactos que puede ocasionar su gestión, lo que conlleva a procesos de planificación y toma de decisiones administrativas en función al entorno global de la empresa.

En la investigación realizado por Nieto (2008, págs. 33-64), se expone como benefician las prácticas de RSE en la dirección de las empresas multinacionales, ya que es bien conocido que existe un cierto grado de percepción negativa en la imagen de las multinacionales, debido a las malas prácticas medioambientales o actuaciones irresponsables ante la sociedad.

Para contrarrestar estos efectos, los directivos de las multinacionales, además se velar por los intereses de sus inversionistas (capital), están orientando sus esfuerzos de gestión para satisfacer las expectativas de grupos preocupados por el medio ambiente y por causas sociales. La implementación de este enfoque en las multinacionales, ha permitido obtener ganancias y crear valor, como consecuencia de una prevención de riesgos sociales y ambientales, exploración de oportunidades del entorno, así como eficiencia de procesos productivos. Estos resultados se sustentan en el estudio efectuado por KPMG¹ en 250 multinacionales.

¹ KPMG empresa internacional de servicios profesionales de auditoría.

g) Modelo de dirección en el sistema alemán

Ahedo (2012, págs. 163-184), expone dos modelos de dirección en el sistema empresas multinacionales químicas de Alemania para la conducción de sus relaciones laborales, así tenemos:

- Sistema de co-determinación. Este tipo de dirección está conformada por un Consejo de Supervisión integrado de forma igualitaria por miembros de la dirección y los trabajadores. El representante del consejo proviene de los trabajadores. Entre sus funciones están el proporcionar libre acceso a los reportes financieros y estratégicos de la entidad, además de servir de medio de control en relación a las estrategias de la empresa.
- Sistema de gobierno corporativo. Esta forma de administración está más enfocada en establecer vínculos de colaboración a largo plazo entre la empresa y las instituciones financieras para mantener fondos de financiamiento que solvente el proceso estratégico de internacionalización de las empresas y precautele la estabilidad laboral de la sede y filiales.

En ambos sistemas se establece el fortalecimiento de los recursos organizativos, así como las prácticas entre miembros de la dirección y los trabajadores.

h) Dirección basada en mejores prácticas

Lertxundi & Landeta (2011, pág. 128) determina que los procesos de dirección de recursos humanos son fundamentales para crear un efecto positivo en el manejo estratégico y resultados de la gestión. Para el cumplimiento de esta premisa, el entorno cultural de las actividades de los recursos humanos, deben guiarse en procesos de “mejores prácticas” o Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR)

En el ámbito de las multinacionales, el estudio señala que la incidencia de los STAR en las compañías filiales y subsidiarias, ha contribuido a la obtención de rendimientos positivos, asimismo ha permitido una mejor interacción con los recursos humanos. Esta conclusión se sustenta en los resultados derivados de una muestra de 58 filiales del sector industrial de distintos países.

3. Conclusiones

Los resultados del presente estudio demostraron que:

- Conforme a la fundamentación teórica, la dirección de empresas cumple la función de coordinar, conducir y supervisar los esfuerzos del recurso humano de una empresa, mediante la aplicación de medidas de motivación y liderazgo. Además, se le atribuye la gestión eficaz y eficiente los recursos productivos, así como la ejecución las estrategias de la empresa. La importancia de la dirección radica en que influye en las personas para alcanzar un objetivo común, que, en el ámbito empresarial, significa alcanzar el más alto nivel de rentabilidad y productividad.
- La dirección de empresas multinacionales es una herramienta de gestión fundamental para guiar la implementación de las estrategias, consolidar de la estructura organizativa de las filiales, formación de equipos multidisciplinarios, resolución de conflictos, entre otros; lo que contribuiría a la consecución de objetivos de rentabilidad, crecimiento y posicionamiento.
- Del análisis de los distintos procesos de dirección en las empresas multinacionales, se pudo demostrar que a nivel mundial se aplican diversos enfoques, entre los más destacados encontramos modelos basados en:
 - ✓ La exportación y adaptación de las prácticas de Dirección de Recursos Humanos.
 - ✓ Estrategias de aprovisionamiento e implementación centros de investigación y desarrollo.
 - ✓ Consolidación de equipos profesionales de trabajo.
 - ✓ Aplicación de factores de gestión de calidad.
 - ✓ Organización de alto desempeño.
 - ✓ Administración con Responsabilidad Social Empresarial
 - ✓ Manejo de relaciones laborales.
 - ✓ Aplicación de mejores prácticas o Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento.
- En términos generales, cada uno de estos modelos o enfoques de Dirección, han permitido el desarrollo y fortalecimiento de las empresas multinacionales, siendo un aspecto fundamental en la coordinación de los recursos humanos, materiales y económicos, conllevando al cumplimiento de la visión y misión de una organización.

Bibliografía

- Ahedo, M. (2012). Regulación blanda, negociación y aprendizaje en los Comités de Empresa Europeos en las empresas multinacionales químicas alemanas en España. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 163-184.
- Antelo, Y. Y., & Alfonso, D. (2014). Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial basado en un modelo de Lógica Difusa Compensatoria. *Ingeniería Industrial*, 58-69.
- Castro, C. (2014). La gerencia como actividad emprendedora: la internacionalización de la empresa argentina. *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales*, 109-140.
- Dalla, A., Gelinski, E., & Wichinevsky, M. (2014). Multinacionales de países emergentes: la internacionalización de las empresas brasileñas entre 1970 y 2013. *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales*, 9-46.
- González, A., Mandirola, N., & Miles, J. (2016). Sustentabilidad: Liderar Organizaciones Migrantes en el Uruguay-Aspectos Asociados al Alto Desempeño Empresarial. *Journal of technology management & innovation*, 55-64.
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Lertxundi, A. (2011). La empresa multinacional y la decisión de exportar o adaptar sus prácticas de dirección de recursos humanos. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 47-67.
- Lertxundi, A., & Landeta, J. (2011). La influencia del entorno cultural en la eficiencia de las “mejores prácticas” en dirección de recursos humanos. *Cuadernos de Gestión*, 127-148.
- Martín, P. (2012). Multinacionales en acción. *Mediterráneo Económico*, 91-102.
- Nieto, M. (2008). La difusión de las prácticas de responsabilidad social en las empresas multinacionales. *Pecunia*, 33-64.

- Pasalodos, D., & Domingo, R. (2012). Valor estratégico de un modelo para evaluar el grado de madurez en la gestión de la calidad en entornos productivos. *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, 21-30.
- Rivas, J. (2012). *Dirección estratégica de empresas turísticas*. Oviedo: Septem Ediciones.
- Rodríguez, B., Vásquez, R. D., & Mejía, Y. (2014). La Gestion De Calidad Como Herramienta Esencial Para La Competitividad De Las Empresas De La Rama Metal Mecanica Del Sureste Del Estado De Coahuila. *Revista Global de Negocios*, 79-94.
- Sorlózano, M. J. (2015). *Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección. ADGG0108*. México, D.F.: IC Editorial.