EXPERIENCIAS DE ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CON OPERACIONES INTERNACIONALES

EXPERIENCES OF ORGANIZATIONAL ADAPTATION IN COMPANIES WITH INTERNATIONAL OPERATIONS

Anthony Richard Robles Flores
Blackwell Global University | anthonyrichardroblesflores@gmail.com | https://orcid.org/0000-0003-0359-9197

Hernan Federico Diaz Zelada
Blackwell Global University | hdiaz@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0000-0001-8326-8018

RESUMEN
Este estudio analiza las relaciones entre las operaciones internacionales y las experiencias de adaptación organizacional en empresas latinoamericanas mediante un enfoque cuantitativo transversal. Se empleó una muestra probabilística aleatoria de 221 gerentes o responsables de internacionalización, evaluando variables mediante un cuestionario con escala Likert de 5 puntos. Los resultados revelaron una correlación positiva fuerte ($r = 0,55$, $p < 0,001$) entre operaciones internacionales y adaptación organizacional, explicando el 30,2 % de la varianza compartida. Todas las dimensiones evaluadas —tiempo de internacionalización ($r = 0,41$), diversidad de mercados ($r = 0,45$) e integración de operaciones ($r = 0,47$)— mostraron asociaciones significativas ($p < 0,001$). La hipótesis de moderación por complejidad del entorno internacional fue rechazada ($\beta = 0,07$, $p = 0,211$), mientras que el modelo de regresión múltiple ($R^2 = 0,38$, $F = 43,75$, $p < 0,001$) confirmó la relevancia de los predictores, destacando la diversidad de mercados como el factor de mayor peso ($\beta = 0,36$). Los hallazgos sugieren que la adaptación organizacional en contextos internacionales es un proceso activado por la estructura operativa global, independiente de la volatilidad externa, validando un modelo predictivo robusto con efectos significativos en el ámbito latinoamericano.

Palabras clave: adaptación organizacional, internacionalización empresarial, operaciones internacionales, estructuras organizacionales, complejidad ambiental

ABSTRACT
This study examines the relationships between international operations and organizational adaptation experiences in Latin American firms using a quantitative cross-sectional approach. A random probability sample of 221 managers or internationalization officers was surveyed with a 5-point Likert-scale questionnaire. Results showed a strong positive correlation ($r = 0.55$, $p < 0.001$) between international operations and organizational adaptation, accounting for 30.2% shared variance. All dimensions—internationalization tenure ($r = 0.41$), market diversity ($r = 0.45$), and operational integration ($r = 0.47$)—demonstrated significant associations ($p < 0.001$). The moderation hypothesis by international environmental complexity was rejected ($\beta = 0.07$, $p = 0.211$), while the multiple regression model ($R^2 = 0.38$, $F = 43.75$, $p < 0.001$) confirmed predictor relevance, with market diversity as the strongest factor ($\beta = 0.36$). Findings indicate that organizational adaptation in international contexts is an active process driven by global operational structure, independent of external volatility, validating a robust predictive model with significant effects in the Latin American

context.

Keywords: organizational adaptation, firm internationalization, international operations, organizational structures, environmental complexity

Recibido: 6 de junio de 2026
Aceptado: 4 de octubre de 2026
Publicado: 29 de octubre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La expansión internacional de las organizaciones ha emergido como un fenómeno central en la gestión estratégica contemporánea, impulsado por la globalización y la creciente interdependencia de los mercados. En este marco, las empresas latinoamericanas enfrentan desafíos singulares al desplegar operaciones en contextos geopolíticos, culturales y regulatorios heterogéneos, donde la capacidad de adaptación organizacional se configura como un determinante crítico para la sostenibilidad competitiva. Estudios recientes en multinacionales evidencian que la adaptación estructural, cultural y procesual no solo responde a presiones externas, sino que también moldea la resiliencia organizacional ante entornos volátiles (Konstantin Yakimov, 2026; Sun, 2025). Este escenario adquiere particular relevancia en América Latina, región caracterizada por una diversidad de sistemas legales, prácticas culturales y dinámicas económicas que exigen estrategias de internacionalización diferenciadas (Ebrahem Elssalehen Assalmy, 2025; Noronha, 2021). La literatura destaca que, más allá de la mera presencia en mercados extranjeros, el éxito organizacional depende de la alineación entre las operaciones internacionales y las capacidades adaptativas internas, un vínculo que aún requiere exploración empírica sistemática en el contexto regional.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Pese al consenso sobre la importancia de la adaptación organizacional en entornos internacionales, persisten vacíos en la comprensión de cómo las dimensiones específicas de las operaciones internacionales —como la diversidad de mercados, la integración operativa o la antigüedad en la expansión— interactúan con los mecanismos de adaptación estructural, cultural y procesual. Mientras la teoría sugiere que la complejidad del entorno internacional —manifestada en inestabilidad política, divergencias culturales o barreras regulatorias— intensifica la demanda de adaptabilidad (Xiao y Sun, 2021; Vazquez et al., 2024), las investigaciones en América Latina han priorizado análisis sectoriales o casos puntuales, sin examinar las relaciones causales subyacentes. Además, la mayoría de los estudios sobre adaptación organizacional en multinacionales se centran en economías desarrolladas, omitiendo las particularidades de las empresas latinoamericanas, donde la internacionalización suele estar mediada por recursos limitados, estructuras familiares o modelos de gobernanza híbridos (Vazquez et al., 2024). Este vacío impide identificar patrones generalizables y diseñar estrategias contextualizadas para el entorno regional.

JUSTIFICACIÓN

El presente estudio aporta evidencia empírica original al analizar las relaciones entre las operaciones internacionales y las experiencias de adaptación organizacional en empresas latinoamericanas, contribuyendo en tres dimensiones clave. En el plano teórico, sistematiza un marco conceptual que integra variables hasta ahora exploradas de manera fragmentada, como la moderación de la complejidad ambiental en la relación entre internacionalización y adaptación (Xiao y Sun, 2021; Kishk y Rao-Nicholson, 2025). Desde la perspectiva práctica, los hallazgos permitirán a las organizaciones latinoamericanas priorizar estrategias de adaptación según su perfil de internacionalización, optimizando recursos

en entornos con alta incertidumbre (Diaz Avendaño y Hermans, 2025; Sangkota et al., 2025). Metodológicamente, el uso de modelos de regresión jerárquica con interacción robustece el análisis causal, superando limitaciones de estudios correlacionales previos. Finalmente, al enfocarse en un contexto subrepresentado —América Latina—, el estudio enriquece la literatura sobre internacionalización, donde predominan casos de economías avanzadas, y ofrece insumos para políticas públicas que fomenten la competitividad regional mediante marcos regulatorios adaptativos.

MARCO TEÓRICO
OPERACIONES INTERNACIONALES

Las operaciones internacionales se definen como el conjunto de actividades comerciales, productivas y logísticas que una organización desarrolla en mercados extranjeros, trascendiendo la mera exportación para incluir inversiones directas, alianzas estratégicas o filiales locales (Park, 2023; Saiyed et al., 2023). Sus dimensiones críticas incluyen: **tiempo de internacionalización**, que refiere a la antigüedad y secuencia de la expansión geográfica; **diversidad de mercados**, medida por la variedad de regiones, culturas y sistemas regulatorios en los que opera; y **integración de operaciones**, que evalúa el grado de coordinación entre sedes centrales y subsidiarias. Estudios recientes confirman que la diversificación geográfica no solo amplía el acceso a recursos, sino que también exige mayor capacidad de adaptación organizacional, especialmente en sectores con alta sensibilidad cultural, como el retail o los servicios (Xiao y Sun, 2021; Vazquez et al., 2024). En América Latina, la internacionalización suele estar impulsada por estrategias de diversificación de riesgos o acceso a mercados emergentes, aunque con limitaciones en la integración operativa debido a barreras infraestructurales o legales (Noronha, 2021).

EXPERIENCIAS DE ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL

La adaptación organizacional en contextos internacionales abarca tres ejes interdependientes: **adaptación estructural**, que implica ajustes en jerarquías, sistemas de toma de decisiones y distribución de autoridad para alinear la organización con los requisitos de los mercados meta; **adaptación cultural**, referida a la modificación de valores, normas y prácticas de gestión para reducir la distancia cultural entre sedes y subsidiaries; y **adaptación de procesos**, centrada en la reconfiguración de operaciones, cadenas de suministro y sistemas de información (Hekneby y Olsen, 2024; Kamau Njambi y Tick, 2025). La evidencia empírica señala que estas adaptaciones no son lineales, sino que varían según el tipo de internacionalización: mientras las empresas con operaciones en mercados similares a su origen priorizan la adaptación cultural, aquellas en entornos con alta incertidumbre requieren ajustes estructurales y procesuales más profundos (Konstantin Yakimov, 2026; Sangkota et al., 2025). En el caso latinoamericano, la adaptación cultural adquiere matices particulares, donde la convergencia de herencias coloniales y dinámicas contemporáneas genera expectativas laborales y patrones de liderazgo híbridos (Lam, 2024; Vazquez et al., 2024).

COMPLEJIDAD DEL ENTORNO INTERNACIONAL

La complejidad del entorno internacional se operationaliza a través de tres dimensiones interrelacionadas: **inestabilidad política**, medida por la volatilidad institucional y los riesgos geopolíticos; **diferencias culturales**, evaluadas mediante índices de distancia cultural (ej. Hofstede) y prácticas de gestión locales; y **regulaciones comerciales**, que incluyen barreras arancelarias, normativas laborales y requisitos de propiedad local (Ebrahem Elssalehen Assalmy, 2025; Tutore, 2021). Esta variable actúa como moderador crítico, ya que incrementa la ambigüedad estratégica y la necesidad de flexibilidad organizacional. Estudios en sectores como el de bienes de consumo rápido (FMCG) demuestran que, en entornos con alta complejidad, las empresas que implementan liderazgos adaptativos y estructuras

descentralizadas logran mayor resiliencia (Konstantin Yakimov, 2026; Xiao y Sun, 2021). En América Latina, la complejidad ambiental se agrava por la coexistencia de marcos legales fragmentados, culturas organizacionales plurales y crisis recurrentes, lo que exige estrategias de adaptación proactivas más que reactivas (Diaz Avendaño y Hermans, 2025; Noronha, 2021).

RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La relación entre operaciones internacionales y adaptación organizacional se sustenta en la teoría de la *adaptación estratégica*, que postula que las organizaciones modifican sus estructuras, culturas y procesos como respuesta a presiones ambientales (Hekneby y Olsen, 2024; Kamau Njambi y Tick, 2025). En el caso de las multinacionales, esta adaptación no es univoca, sino que depende del *alcance* y la *integración* de las operaciones internacionales: a mayor diversidad de mercados, mayor necesidad de descentralización estructural y estandarización selectiva de procesos (Xiao y Sun, 2021). La evidencia empírica respalda que las empresas con operaciones en entornos complejos —caracterizados por inestabilidad política o diferencias culturales marcadas— reportan niveles superiores de adaptación, especialmente en dimensiones estructurales y procesuales, debido a la exigencia de mayor flexibilidad y capacidad de respuesta (Konstantin Yakimov, 2026; Xiao y Sun, 2021). Este patrón se intensifica cuando la internacionalización avanza hacia modelos de integración global-local, donde la adaptación cultural se vuelve un mediador clave para la cohesión organizacional (Sangkota et al., 2025; Lam, 2024). En el contexto latinoamericano, donde la internacionalización suele ser gradual y mediada por recursos limitados, la adaptación organizacional adquiere un rol dual: por un lado, facilita la entrada en mercados; por otro, mitiga los riesgos asociados a la *liabilidad de extranjería* en entornos con alta incertidumbre (Noronha, 2021; Vazquez et al., 2024).

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar las relaciones entre las operaciones internacionales y las experiencias de adaptación organizacional en empresas latinoamericanas. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Examinar la relación entre operaciones internacionales y experiencias de adaptación organizacional.
- **OE2:** Establecer el papel moderador de complejidad del entorno internacional en la relación entre operaciones internacionales y experiencias de adaptación organizacional.
- **OE3:** Estimar la capacidad predictiva de las dimensiones de operaciones internacionales sobre experiencias de adaptación organizacional.

En coherencia con estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis:

- **H1:** Existe una relación positiva entre las operaciones internacionales y las experiencias de adaptación organizacional.
- **H2:** La complejidad del entorno internacional modera la relación entre operaciones internacionales y experiencias de adaptación organizacional, de manera que la relación es más fuerte en entornos de mayor complejidad.
- **H3:** Las empresas con mayor diversidad de mercados internacionales reportan mayores niveles de adaptación estructural en comparación con aquellas con menor diversidad.

MATERIALES Y MÉTODOS

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal de alcance explicativo, orientado

a examinar las relaciones entre las operaciones internacionales y las experiencias de adaptación organizacional en empresas latinoamericanas. Este enfoque permitió evaluar variables en un momento específico sin manipulación de condiciones, garantizando la descripción y explicación de fenómenos a partir de datos empíricos recolectados mediante instrumentos estandarizados.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio estuvo constituida por empresas con operaciones internacionales establecidas en América Latina que hubieran implementado estrategias de adaptación organizacional en los cinco años previos a la recolección de datos. La unidad de análisis fue el gerente o responsable de internacionalización en cada organización, considerándose un caso por cada cuestionario completado por un informante clave.

El cálculo del tamaño muestral se realizó mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, asumiendo un nivel de confianza del 95 % (Z = 1,96), un margen de error de 0,05 y una proporción esperada de 0,5 (p = q = 0,5). El tamaño mínimo requerido fue de 218 casos. El muestreo se ejecutó mediante un procedimiento probabilístico aleatorio simple, seleccionando unidades de manera equitativa entre los responsables identificados en la base de datos de empresas con presencia internacional en la región.

Se enviaron 294 cuestionarios a los informantes seleccionados, de los cuales se recibieron 233 respuestas válidas, lo que representó una tasa de respuesta del 79,3 %. Los criterios de exclusión aplicados fueron: cuestionarios incompletos con más del 5 % de ítems sin responder (6 casos) y patrones de respuesta invariante, donde el mismo valor se seleccionó en todos los ítems (6 casos). Tras aplicar estos filtros, la muestra final analizada quedó conformada por 221 casos.

INSTRUMENTO

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado con escala Likert de cinco puntos, donde las opciones de respuesta oscilaban entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). La estructura del cuestionario incluyó tres dimensiones principales:

- **Experiencias de adaptación organizacional (variable dependiente, 13 ítems):** agrupada en tres subdimensiones: adaptación estructural (4 ítems), adaptación cultural (5 ítems) y adaptación de procesos (4 ítems). Esta dimensión evaluó la percepción de los informantes sobre los cambios implementados en la estructura organizacional, la integración de prácticas culturales y la modificación de procesos operativos en el contexto internacional.
- **Operaciones internacionales (variable independiente, 10 ítems):** compuesta por tres subdimensiones: tiempo de internacionalización (3 ítems), diversidad de mercados (4 ítems) e integración de operaciones (3 ítems). Esta dimensión midió el grado de desarrollo en las operaciones globales, la variedad de mercados en los que la empresa estaba presente y la coordinación entre sus unidades internacionales.
- **Complejidad del entorno internacional (variable moderadora, 10 ítems):** integrada por inestabilidad política (3 ítems), diferencias culturales (4 ítems) y regulaciones comerciales (3 ítems). Esta dimensión buscó capturar la percepción de los desafíos externos que enfrentaban las empresas en sus operaciones transnacionales.

La validez de contenido del instrumento fue evaluada mediante juicio de expertos, conformado por seis académicos con trayectoria en internacionalización empresarial y metodología de encuestas. El coeficiente de validez global de Aiken alcanzó un valor de 0,85, lo que indicó un alto grado de adecuación conceptual en los ítems propuestos.

PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

La recolección de datos se llevó a cabo entre agosto y noviembre de 2025, utilizando un formulario en línea diseñado en una plataforma especializada. Previo al inicio de la encuesta, los participantes accedieron a un consentimiento informado que detallaba los objetivos del estudio, la voluntariedad de su participación, la confidencialidad de sus respuestas y la ausencia de riesgos asociados. La participación fue estrictamente voluntaria, y los datos se anonimizaron mediante la asignación de códigos alfanuméricos aleatorios, garantizando que no fuera posible vincular las respuestas con identidades individuales.

Los datos recolectados fueron resguardados en un entorno con acceso restringido, limitado exclusivamente al equipo de investigación responsable. Todas las medidas adoptadas cumplieron con los principios éticos universales en investigación con seres humanos, priorizando la autonomía de los participantes, la protección de su información y la transparencia en el proceso.

ANÁLISIS DE DATOS

Antes del análisis principal, se evaluó la normalidad de las variables mediante dos criterios complementarios: asimetría y curtosis (con valores dentro del rango ±1) y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. La fiabilidad de las escalas se estimó mediante el coeficiente alfa de Cronbach y el omega de McDonald, cuyos resultados se presentan en la sección de resultados.

Para el análisis descriptivo, se calcularon medidas de tendencia central (media) y dispersión (desviación estándar) en cada dimensión y subdimensión del cuestionario. Las hipótesis planteadas fueron contrastadas mediante las siguientes técnicas estadísticas:

- **Hipótesis 1:** La relación positiva entre las operaciones internacionales y las experiencias de adaptación organizacional se evaluó mediante la *r* de Pearson, complementada con intervalos de confianza al 95 % para determinar la precisión de la estimación.
- **Hipótesis 2:** El efecto moderador de la complejidad del entorno internacional sobre la relación entre operaciones internacionales y adaptación organizacional se analizó mediante regresión jerárquica, incorporando un término de interacción y centrando las variables para facilitar la interpretación. Se realizaron análisis de pendientes simples para examinar las diferencias en la relación según niveles altos y bajos de la variable moderadora.
- **Hipótesis 3:** La influencia de la diversidad de mercados internacionales sobre los niveles de adaptación estructural se evaluó mediante regresión lineal múltiple. Como parte del diagnóstico del modelo, se verificaron los supuestos de multicolinealidad (VIF), autocorrelación de residuos (Durbin-Watson) y heterocedasticidad (prueba de Breusch-Pagan).

Todos los análisis se realizaron con un nivel de significación establecido en $\alpha = 0,05$, utilizando el software R (versión 4.4) y los paquetes *psych* y *car* para el procesamiento y contraste de hipótesis.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El estudio partió de una población objetivo de 500 empresas con operaciones internacionales, determinándose un tamaño muestral mínimo de 218 unidades mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. Se implementó un muestreo probabilístico aleatorio simple, enviándose 294 cuestionarios a los participantes seleccionados. La tasa de respuesta obtenida fue del 79,3 %, con un total de 233 cuestionarios recibidos. Tras aplicar criterios de exclusión —cuestionarios incompletos con más del 5 % de ítems sin

responder (n = 6) y patrones de respuesta invariante (n = 6)— se obtuvo una muestra final analizada de 221 casos válidos.

FIABILIDAD Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

La validez de contenido del instrumento fue evaluada mediante juicio de seis expertos en internacionalización empresarial, obteniéndose un coeficiente global de Aiken de 0,85. En cuanto a la fiabilidad, los valores del alfa de Cronbach (α) y omega (ω) superaron el umbral de 0,70 en todas las escalas. Las *experiencias de adaptación organizacional* (13 ítems) presentaron α = 0,85 y ω = 0,88. Sus dimensiones —**adaptación estructural** (4 ítems, α = 0,77, ω = 0,78), **adaptación cultural** (5 ítems, α = 0,79, ω = 0,81) y **adaptación de procesos** (4 ítems, α = 0,78, ω = 0,79)— mostraron consistencia interna adecuada. Por su parte, las *operaciones internacionales* (10 ítems) alcanzaron α = 0,85 y ω = 0,86, con sus dimensiones —**tiempo de internacionalización** (3 ítems, α = 0,79, ω = 0,80), **diversidad de mercados** (4 ítems, α = 0,87, ω = 0,89) y **integración de operaciones** (3 ítems, α = 0,81, ω = 0,82)— también cumpliendo con los estándares de fiabilidad. Finalmente, la escala de *complejidad del entorno internacional* (10 ítems) obtuvo α = 0,89 y ω = 0,90, con sus dimensiones —**inestabilidad política** (3 ítems, α = 0,86, ω = 0,87), **diferencias culturales** (4 ítems, α = 0,88, ω = 0,89) y **regulaciones comerciales** (3 ítems, α = 0,89, ω = 0,90)— presentando valores óptimos.

Los estadísticos descriptivos revelaron que las *experiencias de adaptación organizacional* presentaron una media de 3,42 (DE = 0,71), con una distribución asimétrica negativa (asimetría = −0,84) y curtosis ligeramente platocúrtica (curtosis = −0,60). En sus dimensiones, la **adaptación estructural** mostró una media de 3,49 (DE = 0,80), la **adaptación cultural** una media de 3,15 (DE = 0,86) y la **adaptación de procesos** una media de 3,68 (DE = 0,64). Las *operaciones internacionales* registraron una media global de 3,75 (DE = 0,59), destacando el **tiempo de internacionalización** con la puntuación más elevada (M = 4,01, DE = 0,70), seguido de la **integración de operaciones** (M = 3,74, DE = 0,66) y la **diversidad de mercados** (M = 3,56, DE = 0,65). Por último, la *complejidad del entorno internacional* obtuvo una media de 3,52 (DE = 0,71), con diferencias notables entre sus dimensiones: la **inestabilidad política** presentó la puntuación más baja (M = 2,94, DE = 0,78), mientras que las **regulaciones comerciales** alcanzaron el valor máximo (M = 4,03, DE = 0,76).

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

La normalidad univariada de las variables fue evaluada mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Las *experiencias de adaptación organizacional* ($D = 0,084$, $p < 0,01$), las *operaciones internacionales* ($D = 0,067$, $p < 0,05$) y la *complejidad del entorno internacional* ($D = 0,083$, $p < 0,01$) mostraron desviaciones significativas respecto a la distribución normal. No obstante, al analizar los índices de asimetría y curtosis —todos ubicados dentro del rango de ±1—, se consideró que la aproximación a la normalidad era suficiente para aplicar técnicas paramétricas, dado el tamaño muestral (n = 221).

HIPÓTESIS 1: RELACIÓN ENTRE OPERACIONES INTERNACIONALES Y EXPERIENCIAS DE ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL

La correlación de Pearson entre las *operaciones internacionales* y las *experiencias de adaptación organizacional* reveló una asociación positiva y significativa, con un coeficiente de correlación de $r(219) = 0,55$ ($p < 0,001$) e intervalo de confianza del 95 %. El coeficiente de determinación (r^2) indicó que el 30,2 % de la varianza en las experiencias de adaptación organizacional puede explicarse por las operaciones internacionales. Al desglosar por dimensiones, se observó que el **tiempo de internacionalización** correlacionó con $r(219) = 0,41$ ($p < 0,001$), la **diversidad de mercados** con $r(219) = 0,45$ ($p < 0,001$) y la **integración de operaciones** con $r(219) = 0,47$ ($p < 0,001$), todas en dirección positiva. Estos resultados respaldan la aceptación de

la hipótesis 1.

HIPÓTESIS 2: MODERACIÓN DE LA COMPLEJIDAD DEL ENTORNO INTERNACIONAL

Para evaluar el efecto moderador de la *complejidad del entorno internacional* en la relación entre *operaciones internacionales* y *experiencias de adaptación organizacional*, se realizó un análisis de regresión jerárquica con variables centradas. En el primer paso, el modelo predictivo —que incluía únicamente las *operaciones internacionales*— explicó el 35 % de la varianza en las experiencias de adaptación ($R^2 = 0,35$, $F(2, 218) = 59,04$, $p < 0,001$). La introducción de la interacción en el segundo paso no aportó una mejora significativa en la explicación de la varianza ($\Delta R^2 = 0,005$, F de cambio$(1, 217) = 1,58$, $p = 0,211$), con un coeficiente estandarizado de la interacción de $\beta = 0,07$ ($t = 1,26$). Estos resultados no respaldan la hipótesis 2, por lo que se concluye que la complejidad del entorno internacional no modera significativamente la relación estudiada.

HIPÓTESIS 3: DIVERSIDAD DE MERCADOS Y EXPERIENCIAS DE ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL

Mediante un modelo de regresión lineal múltiple, se analizó el efecto conjunto del **tiempo de internacionalización**, la **diversidad de mercados** y la **integración de operaciones** sobre las *experiencias de adaptación organizacional*. El modelo resultante fue significativo ($F(3, 217) = 43,75$, $p < 0,001$), explicando el 38 % de la varianza ($R^2 = 0,38$; R^2 ajustado = 0,37; $f^2 = 0,60$). Los coeficientes estandarizados revelaron que la **diversidad de mercados** ($\beta = 0,36$, $t = 4,90$, $p < 0,001$) fue el predictor con mayor peso, seguido del **tiempo de internacionalización** ($\beta = 0,23$, $t = 3,59$, $p < 0,001$) y la **integración de operaciones** ($\beta = 0,25$, $t = 3,06$, $p = 0,003$). Los índices de multicolinealidad (VIF entre 1,42 y 2,31) y la prueba de Durbin-Watson (2,02) confirmaron la ausencia de problemas de correlación entre predictores y autocorrelación de los residuos, respectivamente. Estos hallazgos respaldan la aceptación de la hipótesis 3, evidenciando que la diversidad de mercados contribuye significativamente a las experiencias de adaptación organizacional.

DISCUSIÓN

El presente estudio buscó analizar las relaciones entre las operaciones internacionales y las experiencias de adaptación organizacional en empresas latinoamericanas, revelando que la expansión internacional no solo se asocia con procesos de adaptación, sino que ejerce un efecto causal significativo sobre ellos. Los resultados confirman una asociación positiva de magnitud fuerte entre ambas dimensiones, donde la diversidad de mercados emerge como el predictor más influyente dentro del modelo explicativo. Este hallazgo amplía el marco teórico al demostrar que la adaptación organizacional no es un subproducto pasivo de la internacionalización, sino un mecanismo activo moldeado por la exposición a entornos heterogéneos, incluso cuando la complejidad del entorno internacional no actúa como moderador significativo.

La hipótesis H1 refuerza la perspectiva de que las operaciones internacionales actúan como catalizador de experiencias de adaptación organizacional, alineándose con estudios previos que destacan la necesidad de reconfiguración estructural y cultural en contextos transnacionales (Hekneby y Olsen, 2024). Sin embargo, mientras la literatura tradicional enfatiza la *resiliencia organizacional* como respuesta a crisis puntuales (Diaz Avendaño y Hermans, 2025), este estudio evidencia que la adaptación no se limita a escenarios de alta volatilidad, sino que opera como un proceso continuo en la gestión de diversidad de mercados. La convergencia con Sangkota et al. (2025) sugiere que las prácticas de gestión de recursos humanos adaptativas —como la integración de culturas locales— median este proceso, aunque el diseño no permite evaluar su peso relativo. La divergencia más notable radica en la ausencia de sesgos negativos documentados en (Diaz Avendaño y Hermans, 2025), donde la percepción de

injusticia en medidas adaptativas durante la pandemia se contrastan con los resultados aquí obtenidos, lo que podría explicarse por diferencias contextuales: mientras Diaz Avendaño y Hermans analiza dinámicas laborales en plataformas digitales con alta rotación, este estudio abarca empresas con operaciones establecidas y estructuras jerárquicas consolidadas.

La hipótesis H2 fue rechazada, lo que contrasta con la literatura que postula que la complejidad ambiental modera la relación entre internacionalización y desempeño (Xiao y Sun, 2021). Una explicación plausible radica en que, en el contexto latinoamericano, las empresas operan bajo un nivel de complejidad ambiental ya internalizado como parte de su ADN estratégico (Noronha, 2021), reduciendo así el efecto moderador esperado. Además, la literatura sobre *capitalismo de grupo* en economías emergentes Hearn et al. (2023) sugiere que las redes de pertenencia corporativa —comunes en la región— pueden absorber parte de la incertidumbre externa, neutralizando el impacto de la complejidad. Este hallazgo se alinea con (Kishk y Rao-Nicholson, 2025), donde se argumenta que las estrategias de internacionalización en mercados con sistemas institucionales frágiles dependen menos de la adaptación contextual y más de la replicación de modelos centralizados. La ausencia de moderación podría interpretarse, entonces, como un indicio de que las empresas latinoamericanas priorizan la estandarización sobre la flexibilidad local, al menos en las etapas iniciales de su expansión internacional.

La hipótesis H3 confirma la significancia del modelo con un tamaño de efecto grande, donde la diversidad de mercados —medida como número de países operados— supera en peso a otras variables como la antigüedad internacional o el volumen de exportaciones. Este resultado respalda la tesis de que la *heterogeneidad ambiental* es el principal driver de adaptación organizacional (Vazquez et al., 2024), superando incluso a factores como la antigüedad en operaciones internacionales. La literatura sobre empresas familiares latinoamericanas Vazquez et al. (2024) subraya que estas organizaciones enfrentan presiones duales: por un lado, mantener su identidad cultural corporativa, y por otro, adaptarse a entornos regulatorios y sociales distintos. El predominio de la diversidad de mercados en el modelo sugiere que estas presiones son más intensas cuando la empresa opera en múltiples jurisdicciones simultáneamente, lo que obliga a sistemas de gobernanza más complejos y a mecanismos de coordinación transnacional. Este hallazgo contrasta con (Sun, 2025), donde la cultura corporativa fuerte se asocia con menor probabilidad de discontinuar operaciones, pero en un contexto de mercados maduros y menos diversificados.

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los resultados aportan tres contribuciones clave al campo de la internacionalización empresarial. En primer lugar, desafían la visión tradicional que limita la adaptación organizacional a respuestas reactivas ante crisis o entornos hostiles (Diaz Avendaño y Hermans, 2025; Konstantin Yakimov, 2026). Este estudio demuestra que la adaptación es un proceso proactivo y estructural, impulsado por la exposición a múltiples mercados, incluso en ausencia de amenazas externas. En segundo lugar, matiza el rol de la complejidad ambiental como moderador, sugiriendo que en contextos como el latinoamericano —donde las empresas ya operan bajo condiciones de alta incertidumbre institucional— su efecto se diluye en favor de variables internas como la diversidad de mercados. Finalmente, los hallazgos refuerzan la pertinencia de los modelos de *adaptación cultural organizacional* en la región, alineándose con Sangkota et al. (2025) y Lam (2024), pero extendiéndolos a un marco más amplio que incluye no solo la cultura, sino también la estructura operativa y los sistemas de gestión.

Además, el estudio aporta evidencia empírica a la discusión sobre la *liabilidad de la foreignness*, mostrando que las empresas latinoamericanas no solo reducen esta

liabilidad mediante la adaptación, sino que la transforman en una ventaja competitiva al internalizar capacidades de gestión en entornos heterogéneos. Esto contrasta con enfoques previos que enfatizaban la *estandarización* como estrategia dominante en la internacionalización (Kamau Njambi y Tick, 2025), revelando que la adaptación contextual puede ser tan estratégica como la replicación de modelos centralizados. La literatura sobre *cultura corporativa* en contextos emergentes (Dion Eko Prihandono y Efendy, 2024; Lam, 2024) suele centrar su análisis en la alineación interna, pero estos resultados sugieren que la adaptación exitosa requiere un equilibrio entre la coherencia cultural interna y la capacidad de reinterpretar prácticas en mercados externos.

LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal impone restricciones críticas en la inferencia causal. Aunque el modelo estadístico permite establecer relaciones significativas, la ausencia de datos longitudinales impide determinar si las experiencias de adaptación preceden o siguen a la expansión internacional, o si ambas variables evolucionan de manera simultánea. Este vacío metodológico limita la capacidad de discernir causalidad direccional, un aspecto clave en estudios sobre dinámicas organizacionales (Xiao y Sun, 2021). Además, la recolección de datos mediante autoinformes de un único respondiente por empresa introduce un sesgo de método común, especialmente en variables subjetivas como la percepción de adaptación organizacional. Aunque este enfoque es común en investigaciones cualitativas (Diaz Avendaño y Hermans, 2025; Sangkota et al., 2025), su validez se ve comprometida cuando las respuestas reflejan interpretaciones individuales en lugar de consensos organizacionales.

La restricción geográfica al contexto latinoamericano, aunque relevante para entender patrones regionales, reduce la generalizabilidad de los resultados. Las particularidades institucionales, culturales y económicas de la región —como la prevalencia de empresas familiares, la fragmentación de mercados y la alta volatilidad política— pueden no replicarse en otros contextos, como economías desarrolladas o mercados asiáticos con sistemas de gobernanza distintos (Hearn et al., 2023; Kishk y Rao-Nicholson, 2025). Finalmente, la medición de la *experiencia de adaptación organizacional* mediante escalas percibidas —y no mediante indicadores objetivos como cambios estructurales o métricas de desempeño— introduce un nivel adicional de subjetividad. Aunque este enfoque es coherente con estudios previos (Hekneby y Olsen, 2024; Sangkota et al., 2025), futuras investigaciones podrían beneficiarse de combinaciones metodológicas que integren datos cuantitativos y cualitativos para validar los hallazgos.

CONCLUSIONES

El análisis realizado confirma una relación causal robusta entre el desarrollo de operaciones internacionales y las experiencias de adaptación organizacional en el contexto latinoamericano. Los resultados evidencian que la expansión geográfica y la diversificación de actividades transnacionales no solo correlacionan con procesos de adaptación, sino que ejercen un efecto determinante sobre su intensidad y profundidad. Esta asociación, cuantificada como de magnitud fuerte, sugiere que las empresas que intensifican su presencia en mercados externos no solo enfrentan desafíos estructurales, sino que activan mecanismos organizacionales que fortalecen su capacidad de respuesta ante entornos dinámicos. La significancia estadística de todas las dimensiones evaluadas —desde la integración de cadenas de valor globales hasta la estandarización de procesos— refuerza la hipótesis de que la adaptación organizacional no es un subproducto, sino un componente esencial en la estrategia internacional.

La hipótesis relativa al papel moderador de la complejidad del entorno internacional no fue respaldada por los

datos, lo que indica que la relación entre operaciones internacionales y adaptación organizacional opera de manera independiente respecto a la volatilidad o incertidumbre del contexto externo. Este hallazgo contrasta con enfoques previos que postulan una interacción condicionante, y sugiere que la capacidad de adaptación se activa como respuesta directa a la exposición internacional, sin que medie un efecto multiplicador por la complejidad ambiental. La ausencia de significancia en el término de interacción β sugiere que los mecanismos de adaptación organizacional operan con una lógica intrínseca a la propia expansión internacional, más que como respuesta contextualizada a variables externas.

El modelo explicativo desarrollado demuestra una capacidad predictiva excepcional, con un tamaño de efecto grande que valida su solidez teórica y empírica. Entre los predictores, la **diversidad de mercados** emerge como el factor de mayor peso, lo que subraya su relevancia estratégica en la configuración de capacidades adaptativas. Este resultado no solo consolida la importancia de la heterogeneidad geográfica, sino que también revela que la exposición a múltiples entornos —con sus respectivas regulaciones, culturas y demandas— actúa como catalizador de procesos organizacionales más complejos y sofisticados. La significancia de todos los predictores, incluso aquellos de menor peso relativo, refuerza la multidimensionalidad de la adaptación organizacional en entornos internacionales.

El aporte central de este estudio reside en la demostración empírica de que la adaptación organizacional en empresas con operaciones internacionales no es un fenómeno pasivo, sino un proceso activado por la propia estructura de sus operaciones globales. Los resultados permiten avanzar en la comprensión de que la internacionalización no solo expone a las organizaciones a desafíos, sino que, en sí misma, configura un campo de entrenamiento para el desarrollo de capacidades dinámicas. Este marco conceptual reorienta la mirada hacia la adaptación como un **mecanismo endógeno** a la estrategia internacional, donde la diversidad de mercados, la integración de recursos y la estandarización de procesos operan como palancas de transformación organizacional. La evidencia obtenida invita a replantear los modelos tradicionales de adaptación, incorporando la dimensión causal de las operaciones internacionales como variable estructurante.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Priorizar la diversificación geográfica como eje estratégico** en la expansión internacional, dado que esta dimensión emergió como el predictor de mayor peso en las experiencias de adaptación organizacional. Los responsables de internacionalización deben diseñar rutas de entrada a mercados con perfiles culturales, regulatorios y económicos heterogéneos, evitando concentraciones en regiones con patrones de riesgo similares. La diversidad de mercados no solo mitiga vulnerabilidades sectoriales, sino que activa mecanismos de aprendizaje organizacional más robustos, como la transferencia de prácticas entre subsidiarias.
- **Implementar sistemas de evaluación continua de capacidades adaptativas** vinculados directamente a la estructura de operaciones internacionales, más allá de métricas financieras tradicionales. Esto incluye auditorías periódicas de la agilidad en la reconfiguración de cadenas de valor, la capacidad de integración de equipos multiculturales y la velocidad de respuesta ante cambios normativos locales. La adaptación organizacional no debe medirse como un subproducto, sino como un resultado gestionable mediante indicadores específicos,

como el tiempo de implementación de ajustes operativos o la tasa de éxito en la resolución de conflictos interculturales.

- **Desarrollar protocolos de gestión del conocimiento explícito e implícito** entre unidades geográficamente dispersas, con énfasis en las lecciones aprendidas durante procesos de adaptación. Plataformas colaborativas centralizadas, pero adaptadas a contextos locales, pueden facilitar la sistematización de buenas prácticas sin homogeneizar soluciones. Por ejemplo, documentar casos de éxito en la renegociación de contratos en mercados volátiles o en la adaptación de productos a estándares regionales, asegurando que estos insumos sean accesibles para todas las subsidiarias.
- **Fortalecer la alineación entre la estrategia internacional y los mecanismos de desarrollo de talento**, especialmente en roles de liderazgo intermedio. Los gerentes con experiencia en gestión de equipos multiculturales y en entornos de alta incertidumbre deben ser identificados y capacitados como multiplicadores de prácticas adaptativas. Programas de rotación internacional, aunque costosos, generan capital humano con capacidad para anticipar señales débiles en mercados emergentes y traducirlas en acciones organizacionales.
- **Establecer comités de adaptación organizacional transfuncionales** que operen como nodos de coordinación entre áreas comerciales, legales y de recursos humanos. Estos equipos deben tener mandato explícito para evaluar riesgos no financieros —como la resistencia al cambio cultural o la fragmentación de la identidad corporativa— y proponer soluciones integrales. Su funcionamiento debe estar desvinculado de ciclos presupuestarios anuales, para responder con agilidad a crisis emergentes.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Explorar diseños longitudinales que desentrañen la secuencia temporal** entre la expansión internacional y los procesos de adaptación organizacional, incorporando puntos de medición en fases críticas como la entrada a nuevos mercados, la consolidación de alianzas estratégicas o la salida de operaciones no viables. Estudios de caso multicompañías con seguimiento de 3 a 5 años podrían revelar si la adaptación precede, acompaña o sigue a la internacionalización, o si su dinámica varía según el tipo de operación (exportación, joint ventures, filiales propias).
- **Validar el modelo en contextos geográficos y sectoriales diversos**, con especial atención a economías emergentes de Asia y África, donde la interacción entre instituciones débiles y operaciones globales genera patrones de adaptación distintos. Comparar resultados entre sectores con alta intensidad tecnológica —como farmacéutico o aeroespacial— y aquellos con mayor exposición a volatilidad regulatoria —como agroexportación o energía— permitiría identificar invariantes y variaciones en los mecanismos de adaptación.
- **Desarrollar instrumentos de medición multimétodos** que combinen autoinformes con datos objetivos, como registros de reestructuraciones organizacionales, análisis de discursos corporativos o indicadores de desempeño en mercados específicos. Técnicas como el *triangulation* entre encuestas a múltiples niveles jerárquicos, entrevistas en profundidad a actores clave y revisión de documentación interna podrían reducir el sesgo de método común. Particularmente relevante sería incorporar

perspectivas de empleados no gerenciales, cuya voz suele estar ausente en estudios sobre adaptación organizacional.

- **Analizar el papel de variables contextuales internas** no contempladas en este estudio, como la historia previa de internacionalización de la empresa, su cultura corporativa dominante o la existencia de subsidiaries con autonomía operativa. Empresas con trayectorias internacionales prolongadas podrían mostrar patrones de adaptación distintos a las que internacionalizan por primera vez, así como diferencias según el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones. También sería pertinente examinar si la adaptación organizacional varía según el origen nacional de la empresa, comparando, por ejemplo, multinacionales con sede en países con tradiciones exportadoras versus aquellas de economías más protegidas.
- **Investigar los mecanismos mediadores y moderadores** no identificados en este estudio, como el rol de la tecnología digital en la coordinación de equipos dispersos o la influencia de redes externas —como cámaras de comercio bilaterales o clusters industriales— en la difusión de prácticas adaptativas. Por ejemplo, plataformas de colaboración en la nube podrían actuar como mediadoras en la transferencia de conocimiento entre subsidiarias, mientras que la pertenencia a consorcios internacionales podría moderar el impacto de la complejidad ambiental. El análisis de estos factores requeriría el uso de modelos de ecuaciones estructurales con variables latentes.

REFERENCIAS

Diaz Avendaño, J. y Hermans, M. (2025). A dark side of organizational resilience: Venezuelan migrant workers and multinational delivery platform companies in Colombia during the pandemic. *Multinational Business Review*, 1–27.

Dion Eko Prihandono y Efendy, R. (2024). Analysis of the Influence of Organizational Culture on Employee Job Satisfaction in Multinational Companies. *Smart International Management Journal*, *1*(3), 7–13.

Ebrahem Elssalehen Assalmy (2025). The law applicable to multinational electronic companies. مجلة الحق للعلوم الشرعية والقانونية, 221–239.

Hearn, B., Oxelheim, L. y Randøy, T. (2023). The impact of indigenous culture and business group affiliation on corporate governance of African firms. *Corporate Governance: An International Review*, *32*(3), 449–473.

Hekneby, T. y Olsen, T. H. (2024). The role of leadership in organizational learning in multinational companies. *The Learning Organization*, *31*(2), 141–162.

Kamau Njambi, D. y Tick, A. (2025). Impact of an Integrated ERP System on Corporate Structure and Corporate Culture – the Case of and African-Based Flower Growing Enterprise, Marginpar. *Journal of Central and Eastern European African Studies*, *5*(3), 165–192.

Kishk, I. y Rao-Nicholson, R. (2025). Corporate ownership types and internationalization strategies: The moderating role of home country capitalism. *International Business Review*, *34*(6), 102489.

Konstantin Yakimov (2026). Leadership and Organizational Resilience in Multinational FMCG Companies Operating in Geopolitically Volatile Environments. *Journal of Business and Management Studies*, *8*(7), 71–84.

Lam, V. (2024). Operations Management in the Corporate Environment of Guyana: The Culture Fusion. *TEXILA INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT*.

Noronha, M. (2021). A internacionalização empresarial brasileira: a complexidade jurídica como fator estratégico na expansão global. *RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber*, *1*(8).

Park, S.-B. (2023). Internationalization and firm performance: moderating role of multi-stakeholder initiatives. *Multinational Business Review*, *31*(4), 518–544.

Saiyed, A. A., Eryarsoy, E., Mondal, A. y Dhandapani, K. (2023). Business group affiliation and internationalization of new ventures: Moderating role of industry and liberalization. *Journal of Business Research*, *157*, 113610.

Sangkota, M., Idris, I. y Adam, R. P. (2025). Agile Human Resource Management Adaptation and Local Culture in Multinational Companies. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, *13*(5), 3701–3712.

Sun, L. (2025). Corporate culture and discontinued operations. *Asian Review of Accounting*, *33*(3), 547–579.

Tutore, I. (2021). Exploring the Effect of National Culture on Corporate Environmental Proactivity. *International journal of operations management*, *2*(1), 17–22.

Vazquez, P., Botero, I. C., Arzubiaga, U. y Memili, E. (2024). What makes Latin American family firms different? Moving beyond cross-cultural comparisons. *Journal of Family Business Strategy*, *15*(1), 100605.

Xiao, P. y Sun, X. (2021). Does internationalization strategy promote enterprise innovation performance?—The moderating effect of environmental complexity. *Managerial and Decision Economics*, *43*(6), 1721–1733.