



**FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA.
MODALIDAD VIRTUAL**

**DETERMINACIÓN DE FACTORES CLAVE, APLICACIÓN Y RELACIÓN PARA
APORTE DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN LA PRODUCTIVIDAD:
MUESTRA MIPYMES ÁREA METROPOLITANA DE ANTIOQUIA**

Autor

JULIAN ANDRES VANEGAS BONETT

Director

RODRIGO ARTURO ZÁRATE TORRES

MEDELLÍN, 05 DE NOVIEMBRE DE 2019

Nota de aceptación

Firma jurado

Firma jurado

Por siempre a Dios
Mi amada esposa
Mi incondicional familia

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de todo corazón a la Universidad EAN y todo el cuerpo docente que hizo parte de mi formación durante el MBA. A mis compañeros de trabajo durante gran parte del proceso: Nelson Morales, Fabián Ávila y Luis Clavijo. A la directora del MBA la doctora Sandra Sánchez por sus consejos y apoyo en temas administrativos y pedagógicos. Al director de la tesis doctor Rodrigo Zárate por su acompañamiento y consejos para la finalización del presente trabajo. De igual forma a las empresas que hicieron parte de la investigación, por abrir sus puertas y brindar información para la construcción empresarial.

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN.....	10
2. INTRODUCCIÓN.....	11
2.1 Tema.....	12
2.2 Antecedentes De La Investigación.....	13
2.3 Planteamiento del problema.....	15
2.4 Preguntas De Investigación	17
3. OBJETIVOS.....	18
3.1 Objetivo General.....	18
3.2 Objetivos Específicos	18
4. JUSTIFICACIÓN	19
4.1 Conveniencia	19
4.2 Relevancia social.....	19
4.3 Implicaciones prácticas	19
4.4 Valor teórico.....	20
4.5 Utilidad metodológica	20
5. MARCO TEÓRICO	21
6. HIPÓTESIS.....	27
7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
7.1 Diseño de la investigación	28
7.2 Tipo de la investigación	28
7.3 Población.....	29
7.4 Muestra	29
7.5 Técnicas de recolección de datos.....	29
7.6 Descripción del instrumento de medición	31
7.6.1 Entrevista	31
7.6.2 Encuesta.....	31
7.7 Análisis de datos.....	31
8. APLICACIÓN METODOLÓGICA Y RECOLECCIÓN DE DATOS	33
8.1 Empresas impactadas.....	33
8.1.1 Clasificación empresas.....	34
8.1.2 Sector empresas.....	35

8.1.3 Actividad Económica	36
8.1.4 Municipio de ubicación	38
8.2 Factores.....	39
8.3 Categorías	42
8.4 Encuesta.....	43
8.4.1 Productividad.....	43
8.4.2 Preguntas encuesta	46
Categoría Gerencia	47
Categoría Gestión	48
Categoría Entorno	49
Categoría Talento humano.....	50
9. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	51
9.1 Análisis nivel de productividad general.....	51
9.1.1 Productividad general alta.....	52
9.1.2 Productividad general aceptable.....	55
9.1.3 Productividad general baja.....	58
9.2 Análisis nivel de productividad específica.....	61
9.2.1 Productividad alta por tamaño y tipo de actividad económica	62
9.2.2 Productividad aceptable por tamaño y tipo de actividad económica	63
9.2.3 Productividad baja por tamaño y tipo de actividad económica	64
10. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	67
11. ESTRATEGIAS SUGERIDAS	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Variables objeto de investigación.	30
Tabla 2. Clasificación de las mipymes en Colombia.....	34
Tabla 3. Categorías para agrupación de factores.....	43
Tabla 4. Pregunta resultado indicador de productividad.....	43
Tabla 5. Pregunta concepto del resultado del indicador de productividad.....	45
Tabla 6. Metodología de calificación encuesta.....	46
Tabla 7. Análisis empresas productividad alta.....	53
Tabla 8. Análisis empresas productividad aceptable.....	56
Tabla 9. Análisis empresas productividad baja.....	59

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Estructura del diseño correlacional – causal.	28
Gráfica 2. Diseño de la investigación.	32
Gráfica 3. Clasificación de las empresas.	35
Gráfica 4. Sector de la empresa.....	36
Gráfica 5. Tipo de actividad económica.	38
Gráfica 6. Municipio de ubicación.	39
Gráfica 7. Indicador de productividad industria.	44
Gráfica 8. Indicador de productividad comercio.	44
Gráfica 9. Indicador de productividad servicios.....	45
Gráfica 10. Nivel de productividad total de la muestra.	51
Gráfica 11. Porcentaje de aplicación factores productividad alta.	54
Gráfica 12. Porcentaje aplicación factores productividad aceptable.	57
Gráfica 13. Porcentaje aplicación factores productividad baja.	60
Gráfica 14. Clasificación por tamaño de las empresas con productividad alta.....	62
Gráfica 15. Clasificación por tipo de actividad económica de las empresas con productividad alta. 62	
Gráfica 16. Clasificación por tamaño de las empresas con productividad aceptable.	63
Gráfica 17. Clasificación por tipo de actividad económica empresas con productividad aceptable. . 64	
Gráfica 18. Clasificación por tamaño de las empresas con productividad baja.....	64
Gráfica 19. Clasificación por tipo de actividad económica de las empresas con productividad baja. 66	

1. RESUMEN

El trabajo de investigación logró determinar los factores clave para el aporte del liderazgo estratégico a la productividad en las mipymes del área metropolitana del departamento de Antioquia, a su vez que el porcentaje de aplicación en cada una de las empresas de la muestra seleccionada, el nivel de incidencia directa que poseen y cómo es la relación entre ellos para tener un indicador alto o bajo de productividad. De igual forma, se hace la caracterización de las mipymes objeto de estudio y se determina el grado de productividad que tienen, de acuerdo a parámetros establecidos y reconocidos en el ámbito empresarial y se describen los factores claves determinados. Los resultados evidencian que la obtención de una productividad alta para las mipymes seleccionadas, no tiene relación directa con un mayor tamaño o número de activos, pero sí con una mayor y mejor aplicación de los factores y una óptima relación entre ellos, pues es así que el liderazgo estratégico puede aportar significativamente en el cumplimiento del objetivo. Allí se hace necesario que las empresas contemplen y entiendan a través de sus gerentes y directivos, la verdadera importancia de una mirada estratégica que contemple cada uno de los factores por separado y en conjunto, para que por medio de un direccionamiento responsable, se pueda alcanzar una óptima gestión que lleve a que sus procesos y actividades aporten al cumplimiento de los objetivos,

Palabras clave: liderazgo estratégico, estrategia, productividad, factores claves de éxito, mipymes área metropolitana de Antioquia.

2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tenía como objetivo determinar, en una primera aproximación, los factores con mayor y menor aplicación y su relación entre sí, para el aporte del liderazgo estratégico a la productividad de las 30 mipymes del área metropolitana del departamento de Antioquia seleccionadas aleatoriamente. Para su cumplimiento se desarrolló una propuesta en once capítulos, entre los cuales hay componente teórico, práctico y de análisis.

En primera instancia, se realizó una búsqueda de antecedentes que diera indicios frente a lo que se había realizado en el tema propiamente del liderazgo estratégico, la productividad y los diferentes factores claves de éxito en las empresas y las Mipymes. Con el tema definido, conociendo hasta donde se había trabajado y con la certeza que el público elegido no había sido impactado de la forma que se buscaba, se procedió a establecer la pregunta de investigación, que para el presente caso fueron 5 cuestionamientos, pues se abría el tema hacia diversas variables. Teniendo como referencia las preguntas, se determinaron el objetivo general y los objetivos específicos que guiarían la investigación y los que al final del trabajo, se lograrían cumplir a criterio del autor.

Seguidamente, se logró validar la justificación del trabajo, teniendo como componentes de análisis la conveniencia, la relevancia social, las implicaciones prácticas, el valor teórico y la utilidad metodológica que tendría posterior a la entrega de resultados. Ya con la aprobación que el trabajo está fundamentado sobre bases sólidas y de construcción de conocimiento, se plantearon las hipótesis sobre las cuales se fundamentaría la investigación y se desarrolló el marco teórico teniendo como base temas más específicos de productividad en las Mipymes del sector seleccionado, al igual que el tema de liderazgo, estrategia, factores claves de éxito en las empresas y tópicos gerenciales que aportaron para cumplimiento de objetivos.

Con el panorama despejado frente a los temas y partiendo de las bases teóricas encontradas y analizadas en los antecedentes y marco teórico, se logró definir para efectos del trabajo lo que es el liderazgo estratégico y así determinar 26 factores clave para su aporte a la productividad. Con ello se estableció el diseño metodológico de la investigación, se plantearon y confirmaron todos sus componentes y se decidió la encuesta como instrumento de medición idóneo para la recolección de información.

El trabajo de campo se desarrolló sobre una muestra seleccionada por conveniencia, de 30 Mipymes pertenecientes al área metropolitana del departamento de Antioquia, las cuales, a través de una encuesta realizada digitalmente, respondieron frente a las situaciones planteadas que tenían directa relación con los factores claves encontrados. Allí se logró conjugar las 3 variables que se analizarían en todo el trabajo y que proporcionarían las respuestas buscadas: factores, liderazgo estratégico y productividad.

Con el trabajo de campo ejecutado y la recolección de la información sistematizada, se pasó a la explicación de la metodología del instrumento, exponiendo allí la caracterización de las empresas impactadas y a la descripción de los factores. Posteriormente, se realizó el análisis de resultados teniendo presente los objetivos previamente planteados y el cruce de las variables establecidas.

Se llegó a las conclusiones de la investigación, donde se logró identificar el logro del cumplimiento de los objetivos y la validación de las hipótesis planteadas, mediante la exposición de argumentos sólidos basados en los resultados y su análisis. Los factores clave para la productividad, la incidencia del liderazgo estratégico en la productividad de las empresas, el grado de productividad y la relación de los factores, fueron los temas sobre los que giró este capítulo.

Finalmente, el autor planteó unas estrategias generales basándose en los resultados y conclusiones, que buscan que las Mipymes puedan fortalecer cada uno de los factores clave del liderazgo estratégico y así aumentar la productividad.

2.1 Tema

El presente trabajo de monografía se realiza dentro del programa académico de Maestría en Administración de Empresas MBA, modalidad virtual, de la Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales de la Universidad EAN de Colombia. La propuesta se enmarca dentro del grupo de investigación Gerencia en las grandes, pequeñas y medianas empresas G3Pymes y la línea de investigación de liderazgo organizacional.

De acuerdo a la revisión de antecedentes, el estudio aborda el tema de liderazgo estratégico en las Mipymes y su participación en el fortalecimiento empresarial, a través de los factores claves de éxito y su aporte al incremento o mejoramiento de la productividad. Todo lo anterior, aplicado a un sector específico como lo es las micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana del departamento de Antioquia.

2.2 Antecedentes De La Investigación

Para establecer los antecedentes de la investigación, es necesario la separación de cada subtema que se desprende del objetivo general. Se toma como base el tema central que es determinar los factores que inciden en el favorecimiento o impedimento del liderazgo estratégico y su aporte al incremento de la productividad en las pymes del área metropolitana del departamento de Antioquia, del cual no se encontró prueba que se haya trabajado con anterioridad.

Los subtemas que se referenciarán son el liderazgo estratégico en las organizaciones, los factores de éxito y fracaso en las mipymes del departamento de Antioquia, la estrategia, competitividad y productividad de las pymes del área geográfica mencionada, factores que influyen en la gestión de los gerentes de las mipymes a nivel país y los desafíos que este tipo de empresas tiene por delante.

Fierro, 2012 deja claro el significado del concepto del liderazgo estratégico en sí mismo y logra evidenciar como éste bien aplicado en las empresas, puede generar reacciones favorables para el tema de la productividad interna, teniendo presente que desde su misma concepción, interviene en los objetivos, políticas y metas que se traza la empresa.

Igualmente, que puede y debe adoptar diferentes enfoques enmarcados todos en las áreas que se manejen en la empresa y que es desde allí, que se gesta la estrategia a seguir ante determinada situación que el contexto y el entorno plantea y en donde se busca no solo la solución, sino también el equilibrio y la sostenibilidad en el tiempo. (Fierro, 2012)

La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2015) plantea algunos factores internos que son determinantes para el éxito de estas empresas y que son competencia directa de la gerencia desde su gestión. La calidad de los productos 25%, el conocimiento de los clientes 24% y la innovación y diferenciación de los productos 17%, tienen los más altos porcentajes en la incidencia positiva para la permanencia en el mercado.

También se establecen las principales dificultades que enfrentan las pymes para lograr la productividad necesaria. La alta competencia 25%, la informalidad, la competencia desleal y el contrabando 24% y la carga impositiva alta con 13%, son aquellos factores que los gerentes líderes de las empresas no han sabido o podido sortear y han hecho difícil la gestión a tal punto de llevarlos al cierre definitivo.

Otro antecedente de la investigación es el realizado por Calle. & Tamayo (2005), quienes destacan entre otros aspectos, un análisis donde plantean y dejan en evidencia, el poco conocimiento que los gerentes y directores de las mipymes en Antioquia, tienen de la trascendencia de temas estratégicos a manejar internamente como son el desarrollo de productos, innovación, investigación y desarrollo y renovación tecnológica, todos ligados a lo que el entorno exige actualmente a las empresas, en especial a este grupo de empresas.

La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2016), analiza los motivos de la baja productividad y la alta mortalidad de estas empresas y presenta un informe donde deja en evidencia las áreas que más dificultades tuvieron en el manejo interno y en la elaboración de la estrategia acertada. En orden descendente fueron las áreas: financiera 71%, mercadeo y ventas 31% cada una. De igual forma, el análisis va un poco más allá y expone más directamente, las situaciones internas generales que, en las tres áreas mencionadas, fueron el detonante de la problemática. En este aspecto, un 32% de las pymes analizadas identificaron dificultades internas en la empresa, siendo las principales la falta de tecnología moderna, el bajo nivel de innovación y desarrollo y la poca capacitación de los empleados.

Igualmente, Escandón y Hurtado (2016) presentan un artículo donde analizan los tipos de liderazgo en las empresas exportadoras de Colombia y cómo el desempeño de los gerentes con una u otra manera de orientar los grupos, pueden lograr el objetivo trazado. En el estudio de cada tipo, se muestran diferentes factores que aportan y complementan al trabajo y por ende a la productividad.

Cruz, Salanova y Martínez (2013), sintetizan los hallazgos científicos sobre el liderazgo transformacional y su relación con los resultados organizacionales. De igual forma como en estudios pasados, este tipo de liderazgo trae consigo una serie de factores que apoyan el tema del liderazgo en general y su aplicación en las empresas, para entender el entorno, atacarlo y lograr los objetivos trazados por la empresa.

Díaz, (2017) pone en evidencia la importancia que la toma de decisiones en tiempo y espacio tiene para un gerente moderno en la búsqueda de la productividad, plantea los factores que son más influyentes en la gestión de los gerentes de las pymes en Colombia: administración, definición de roles, flexibilidad de opinión, autonomía, capacidad de delegación, innovación constante, pasión, entrega y compromiso.

Finalmente, Gil & Ibarra (2014) ponen de manifiesto el verdadero papel que el liderazgo debe jugar en el tema de la competitividad. Señalan el dinamismo que el concepto debe tener en las empresas y que es el líder, quien debe entender cómo afrontar esa evolución constante que tiene y ponerla a disposición de los objetivos empresariales. Igualmente, describen cuáles son esos factores críticos de éxito que apoyan lo estratégico en las organizaciones y que apalancan todo el tema de la productividad, a su vez que evidencian la forma en que el liderazgo entra como actor principal en el proceso de desarrollo y consolidación de los factores, lo cual se traduce en una correcta y acertada administración.

2.3 Planteamiento del problema

En los últimos años se han venido presentando en Colombia una serie de eventos a nivel social que han tenido impacto en diferentes ámbitos del país. El conflicto armado, la guerra contra el narcotráfico, la corrupción de diferentes estamentos y personas del Estado, los diálogos de paz, tratados de libre comercio, entre otros, han sido generadores de diversas situaciones que han conducido al cambio, en unos casos negativos que significan retroceso y en otros positivos que apoyan el progreso y desarrollo de la nación. Las empresas como unidades productivas y dinamizadoras de la economía nacional, no han sido ajenas a estos eventos y han enfrentado transformaciones, que, con cada suceso positivo o negativo, traen consigo diversos retos y desafíos a la dinámica empresarial y por ende a su productividad.

La inestabilidad económica generada por eventos como los anteriormente mencionados, más otros fenómenos que si bien no son del dominio del país y sus instituciones, sí tienen injerencia directa en estos temas, tales como la volatilidad de los mercados accionarios, el precio del dólar, conflictos comerciales entre las grandes potencias del mundo, entre otros, han llevado a las empresas a vivir diferentes escenarios que han probado la estabilidad de sus procesos. Las empresas consideradas grandes, aquellas que tienen un número de empleados mayor de 200 y activos superiores a 30.000 salarios mínimos legales vigentes, en la mayoría de las ocasiones y dependiendo de la magnitud y alcance del evento, han podido sobrellevar la situación y reponerse de los problemas. Por el contrario, para aquellas empresas consideradas mipymes, que están entre 0 y 200 empleados y poseen activos desde 1 a 30.000 salarios mínimos legales vigentes, es más difícil poder afrontar los retos, pues por más que tenga los procesos idóneos, en muchas ocasiones carecen de recursos que le permitan ejecutar estrategias de mitigación de impacto o en el mejor de los casos, de aprovechamiento de oportunidades.

En la actualidad, las mipymes constituyen el 97.8% de la base empresarial en Colombia y son las responsables de más del 80% de la empleabilidad laboral (Dane, 2018). Adicional a esto, para el primer trimestre del 2019, se crearon 96.914 unidades productivas; un 9.7% más que en el año 2018. De este total, un 99.6% corresponden a micro empresas y un 0,3% a pequeñas empresas (Confecámaras, 2019). Los anteriores datos, demuestran la fuerza y relevancia que este grupo tiene en toda la economía nacional, siendo grandes protagonistas del mercado. No obstante, y gracias a aquellos mencionados eventos y a otras situaciones más, existe una alta mortalidad en las mipymes del país, pues alrededor de un 70% de este tipo de empresas, fracasan y cierran en los primeros 5 años de vida, teniendo como principales causas la informalidad y la baja productividad. (Confecámaras, 2019). Siendo más específicos, la gran encuesta pyme realizada por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF, recoge de la voz de los gerentes de las Mipymes del país, los principales problemas que afrontan por tipo de actividad económica y que son fuente generadora de la inestabilidad y posterior cese de actividades:

- **Problemas de la pyme industrial:** falta de demanda (36 %), altos impuestos (17 %) y costos de los insumos (14 %), principalmente.
- **Problemas de la pyme de comercio:** falta de demanda (23 %), competencia de grandes superficies (22 %) y altos impuestos (16 %), principalmente.
- **Problemas de las pymes de servicios:** competencia (23 %), altos impuestos (22 %) y falta de demanda (21 %), principalmente. (ANIF, 2019).

El departamento de Antioquia y los municipios del área metropolitana no son ajenos a esta realidad y si bien es cierto, que se tiene una economía fuerte y solventada en procesos sólidos de región que la hacen ser la segunda economía más representativa del país con una participación de 14% del PIB nacional, la realidad es la misma para las mipymes que hacen parte de los 10 municipios más representativos del departamento, incluyendo su capital Medellín. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2018).

La informalidad, traducida en desconocimiento de la creación y ejecución de procesos, el establecimiento de indicadores, la ausencia de planeación estratégica y liderazgo estratégico y la falta de estructura empresarial, son algunas de las causas que se tienen propiamente en los municipios del área metropolitana del departamento de Antioquia, para que los índices de productividad de las mipymes no sean los adecuados. (RAED, 2018). En respuesta a esta problemática, se hace necesario

conocer cuáles son los factores más relevantes y su nivel de incidencia para el aporte del liderazgo a la productividad en las mipymes del sector mencionado y así poder entrar a desarrollar planes de acción para darle solución.

2.4 Preguntas De Investigación

1. ¿Cuáles son los diferentes componentes que contienen y ayudan a entender el concepto de liderazgo estratégico en el contexto actual?
2. ¿Cuáles son las principales características de las mipymes pertenecientes al área metropolitana del departamento de Antioquia, que tienen relación directa con el tema de investigación?
3. ¿Cuál es el grado o nivel de productividad de acuerdo a parámetros establecidos y reconocidos empresarialmente, de las mipymes pertenecientes al área metropolitana del departamento de Antioquia?
4. ¿Cuáles son las características de los diferentes factores que están presentes en las mipymes pertenecientes al área metropolitana del departamento de Antioquia y que pueden favorecer o impedir que el liderazgo estratégico aporte al incremento de su productividad?
5. ¿Cuál es el nivel de incidencia de los diferentes factores que pueden favorecer o impedir a que el liderazgo estratégico aporte al incremento de la productividad, de las mipymes pertenecientes al área metropolitana del departamento de Antioquia?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Determinar los factores con mayor y menor aplicación y la relación entre sí, para el aporte del liderazgo estratégico a la productividad de las mipymes pertenecientes al área metropolitana del departamento de Antioquia.

3.2 Objetivos Específicos

1. Caracterizar mediante la búsqueda de información sistemática, las mipymes pertenecientes al área metropolitana del departamento de Antioquia.
2. Determinar el grado o nivel de productividad de acuerdo a parámetros establecidos y reconocidos empresarialmente, de las mipymes pertenecientes al área metropolitana del departamento de Antioquia.
3. Describir los diferentes factores que están presentes en las mipymes pertenecientes al área metropolitana del departamento de Antioquia y que pueden favorecer o impedir que el liderazgo estratégico aporte al incremento de su productividad.
4. Medir el nivel de incidencia de los diferentes factores para el aporte del liderazgo estratégico a la productividad de las mipymes en el área metropolitana de Antioquia
5. Establecer la relación de los factores, que pueden favorecer o impedir el liderazgo estratégico y su influencia en la productividad, de las mipymes pertenecientes al área metropolitana del departamento de Antioquia.
6. Formular estrategias para las mipymes pertenecientes al área metropolitana de Antioquia, encaminadas al aprovechamiento de los factores de liderazgo en pro del incremento de la productividad.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 Conveniencia

La investigación planteada sirve para determinar en una primera aproximación, aquellos factores clave, la relación entre sí y el nivel de incidencia en las organizaciones modernas, que puede estar favoreciendo o por el contrario impidiendo a que el liderazgo estratégico en todos sus niveles, aporte al incremento de la productividad empresarial, en una muestra seleccionada aleatoriamente de 30 mipymes del área metropolitana del departamento de Antioquia.

4.2 Relevancia social

Los resultados no solo apoyarán directamente a las mipymes que los acojan, sino también indirectamente, a los diferentes grupos de interés de la misma: empleados, clientes, proveedores, entre otros. Pues al identificar los factores y poder generar diversos planes a la medida de la empresa, la productividad debe ir aumentando y con esto mejores condiciones de trabajo y estabilidad, mejor servicio y mejores procesos y procedimientos. Escenario para alcanzar el sostenimiento en el mercado y la proyección hacia la sostenibilidad.

4.3 Implicaciones prácticas

97% de las empresas del país están en la categoría de mipyme (micro, pequeñas y medianas empresas). En el departamento de Antioquia y según la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2016), más del 70% de estas empresas presentan problemas en la productividad y en su gran medida, se debe al manejo administrativo y estratégico que se le da por parte de lo que se denomina la gerencia.

El trabajo que se quiere desarrollar, va en búsqueda de la identificación de una de las tantas posibles soluciones que se le puede dar al problema de planeación estratégica que existe en las mipymes hoy en día y que ha hecho que casi un 70% de ellas, tenga que cerrar a los 4 o 5 años de haber nacido (Cámara, 2015). El liderazgo y más específicamente el liderazgo estratégico, son términos que aún son desconocidos en su plenitud en muchas esferas empresariales o peor, mal entendidos y aplicados. Con la información recolectada, se pretende brindar orientación sobre su significado y la verdadera importancia que puede tener, estableciendo esos factores que pueden estar apoyando o frenando esa posibilidad, para así entrar a generar acciones que los potencien o fortalezcan.

4.4 Valor teórico

El estudio arrojará información en contexto, para que en esta primera aproximación, las mipymes en general lo utilicen y comiencen a reforzar o modificar esos aspectos que están directamente relacionados con la implementación del liderazgo estratégico. También, medirá el nivel de incidencia de cada uno de ellos en el tema central de investigación, lo que otorgará conocimiento que podrá ser traducido en planes de mejoramiento, capacitación, formación, selección y estrategia a nivel transversal en toda la organización.

4.5 Utilidad metodológica

Los resultados del proceso en cuanto a determinación de factores y la medición del nivel de incidencia en el favorecimiento o impedimento para el aporte del liderazgo estratégico, pueden ser la base para la construcción de una matriz de co-relación, que permita a las empresas verificar de manera cuantitativa y cualitativa internamente, cómo están en el tema y proceder a mejorar o fortalecer los aspectos que allí identifiquen sean claves en el proceso.

5. MARCO TEÓRICO

La sociedad actual dista mucho de la que hace unos años se conocía. Independientemente de la ubicación geográfica y de la consideración de primer o tercer mundo que se tenga, los países y las comunidades que en ellos se desarrollan, han experimentado cambios drásticos y vertiginosos en sus actividades sea cual sea su finalidad.

El origen de esta situación se puede atribuir a una cadena de acontecimientos que, tomados en su totalidad, han desembocado en lo que hoy se conoce como globalización; aquel fenómeno que ha hecho que las fronteras se abran y con ello, un incalculable número de oportunidades, problemas, desafíos y retos para todos los sectores, en este caso y como objeto de estudio de la investigación, en el sector económico y más específicamente, en el campo empresarial. (Puerto Becerra, 2010)

La dinámica organizacional que años atrás se venía manejando, donde el conocimiento se encontraba establecido y la estandarización de los procesos era el resultado de décadas de experimentación y resultados a nivel empresarial y los administradores como cabeza y conductores de ese movimiento, creían tener el control absoluto del accionar, se ha visto reemplazado por la incertidumbre parcial y total, la cual es producto del cambio permanente de esa sociedad que cada día se enfrenta a una saturación de información que le otorga nuevas necesidades y nuevos tiempos de satisfacción y donde el aprendizaje tanto del ser humano como de las empresas, pasa a ser factor decisivo para la transformación general de unas prácticas gerenciales que repercutan en un mejor y más acertado manejo de las organizaciones (Fernández, 2009).

Estas prácticas gerenciales toman una alta relevancia frente a la forma cómo se debe abordar estos cambios y en la respuesta que se debe dar a la sociedad que demanda. Los administradores o gerentes y el personal que hace parte de una empresa, deben entender que son actores activos en todo el proceso de transformación y que como tal, su comportamiento debe ir ligado a la búsqueda de una administración más eficaz y eficiente partiendo de la base que son las formas de ejercer su labor las que logran la diferencia con lo que en el pasado se aceptaba y reconocía como adecuado y que en el presente pueden alcanzar los objetivos planteados (Chávez Martínez & Ibarra Michel, 2016).

Está claro que en toda empresa, dentro de los objetivos que se plantean, está el poder generar utilidades. Lo que no es tan claro hoy en día o mejor, no es objeto de estudio constante, es la manera cómo deben actuar los empleados y los gerentes para poder conseguir el objetivo trazado. Dentro de las prácticas gerenciales, hay una en particular que es transversal a cualquier persona, cargo, sector

o área de conocimiento y es el liderazgo. Tanto en el pasado como en el presente y en el futuro, es indispensable tener liderazgo, es necesario para el correcto funcionamiento. Negar la existencia o no prestarle la debida atención a este tema, significaría no tener líderes que orienten los procesos en momento de cambio. (Lussier & Achua, 2016)

El tema del liderazgo puede ser tan amplio como el número de personas que lo aborden y el número de pensadores, literatos y demás expertos que, de una u otra forma, han investigado el tema y plasmado en diferentes estudios y artículos, sea con relación al tema empresarial o visto desde otra área del conocimiento como la psicología, por ejemplo. Por lo tanto, tener una definición concreta de la palabra de liderazgo se hace casi que imposible, pues siempre esta va estar relacionada desde el punto de vista personal y desde el campo de acción que se le tome. Incluso, si se pretende definir el liderazgo en el ámbito empresarial, esta irá ligada a lo que el sector o la empresa determinada requiera de esta práctica o competencia para ser efectivos en sus objetivos (Terrazas Pastor, 2015).

Definiciones de liderazgo podemos encontrar muchas, algunas de ellas pueden ser como la que tiene el diccionario de la lengua española que dice que el liderazgo se define “como la dirección, jefatura o conducción de un grupo social o de una colectividad”.

También podemos encontrar el liderazgo como “es el proceso de motivar e influir en una comunidad para determinar y lograr en conjunto propósitos convincente” (Hargreaves, 2009).

Otra definición y que tiene el componente que se viene trabajando desde el inicio es la que expresa que el liderazgo “es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (Moreno& Olmos,2010).

Como se puede observar, son muchas las definiciones y los autores sobre el liderazgo. En el presente marco teórico no se pretende establecer la mejor o la más adecuada, por que como se expresó anteriormente, ni los más dedicados investigadores han podido llegar a un consenso frente a esto y porque no es el objetivo de la investigación. Lo que se si se quiere resaltar es la importancia que este término y su trasfondo, tiene en la actividad empresarial frente al cambio y como impulsor de la efectividad organizacional. En épocas pasadas, no se le daba tanta importancia a la forma de orientación del talento humano en las empresas, lo que importaba era el cumplimiento y la gente era considerada como elementos del aparato productivo. En la actualidad, las personas son tomadas en su dimensión de individuo y desde allí, se toman acciones para que con diferentes procedimientos se

pueda sacar lo mejor de ellas para beneficio individual pero también colectivo, sin transgredir aspectos personales. En pocas palabras, el liderazgo, reflejado en un líder, cumple un papel preponderante en las organizaciones, desde la dirección, la gestión y la posterior toma de decisiones que posteriormente se reflejan en los resultados (Escandón y Hurtado, 2016).

Visto ya el tema del liderazgo y su relevancia en las organizaciones, cabe resaltar que el concepto en sí mismo, por amplio que sea, como ya se demostró, no responde propiamente a las necesidades de un sector como el empresarial y más si tenemos en cuenta lo que se mencionó frente a lo drástico de los cambios y la necesidad que el tema vaya más allá de lo netamente teórico. De aquí que el liderazgo aplicado en un contexto, en este caso, el organizacional, deba tomar protagonismo desde la esfera de lo puramente estratégico, es decir; entendiendo la realidad empresarial, el entorno que rodea determinada empresa y es allí, donde el liderazgo se fusiona con la estrategia y surge lo que se conoce actualmente como el liderazgo estratégico.

Entendiendo que el liderazgo afecta notablemente, para bien o para mal, el rendimiento de una empresa, entra en escena la estrategia para poder que el manejo de personal y la legitimación de la orientación que se tiene frente a los procesos y procedimientos, sean coherentes con el contexto que se está viviendo y con las necesidades organizacionales que se tienen y la forma cómo deben ser abordadas para lograr su cumplimiento acorde a los lineamientos. Tenemos entonces el liderazgo estratégico como herramienta de planeación enfocada a mejorar los procesos organizacionales.

De esta manera, las empresas encuentran en el liderazgo estratégico, la oportunidad de llegar a niveles de desempeño más altos que les permiten competir con las demás compañías del sector. Pues es desde la estrategia y el conocimiento del movimiento del mercado y los diferentes elementos del entorno, que se puede lograr esa ventaja competitiva, ese diferencial que se pretende mostrar a los clientes y consumidores del producto o servicio y que hará que los elijan. (Agüera, 2006).

Podemos definir entonces el liderazgo estratégico como “la habilidad de influir en otros para que voluntariamente se tomen decisiones constantemente con el propósito de aumentar la viabilidad a largo plazo de la organización y que al mismo tiempo se mantenga la estabilidad financiera en el corto plazo” (Fierro, 2012).

Por lo tanto, el liderazgo estratégico necesita un líder que sea capaz de asumir los retos que trae una sociedad que está cambiando constantemente. Además, que tenga la capacidad de tener una

visión holística de la empresa. Ver cada unidad o proceso como parte de un todo y así cumplir con los objetivos trazados, los cuales tienen estrecha relación con la productividad.

Partiendo de lo anterior, tenemos que para ejercer el liderazgo estratégico de manera positiva en el mundo empresarial, se hace necesario una visión que contemple la totalidad de los elementos que en las empresas se manejan, lo que para el líder se convierte en un compromiso de poder resolver situaciones difíciles a través de la adquisición de competencias y conocimiento de lo que lo rodea (Castro, 2007).

En esta dinámica de gestión del conocimiento para el líder, surge lo que se conoce como factores de éxito. Éstos son elementos que se hacen necesarios, para que, como complemento del liderazgo estratégico, apoyen la consolidación de la planeación en la empresa y permitan el óptimo entendimiento del entorno y como éste, influye directa o indirectamente, en la generación de valor. (Gil Osorio & Ibarra Lopesierra, 2014).

Siendo este tema de los factores, uno de los ejes centrales de la investigación que se pretende realizar, se hace importante conocer a qué hace referencia o como se puede entender el término. Se puede hablar de factores a las características, aspectos, competencias o incluso en ocasiones personas, que tiene una empresa y que hacen parte directa de los procesos que al interior se realizan para el cumplimiento de las metas (Gil Osorio & Ibarra Lopesierra, 2014). Factores como capacitación, formación, recursos, innovación, conocimiento, gestión, talento humano, entre otros, son algunos de los más relevantes a la hora de influir en el máximo aprovechamiento del liderazgo estratégico en las empresas.

Hablando de los factores y del cumplimiento de las metas es precisamente allí, en este último ítem, que comienza a surgir el tema de la productividad, pues finalmente el liderazgo estratégico y las características de la empresa que lo rodean, es puesto en marcha y utilizado con un fin, que no es más que ser eficientes y eficaces en lo que se está haciendo, en la promesa de venta que se le está dando al cliente y al consumidor de los productos y/o servicios (Cruz, Salanova y Martínez 2013).

La productividad empresarial, comprendida como la suma de la eficiencia, la optimización de los recursos y la eficacia, el cumplimiento de lo establecido, requiere de grandes esfuerzos desde el liderazgo y mucho más, desde el liderazgo estratégico, pues solo con la aplicación de herramientas que vayan acorde a lo necesario y que el ambiente dictamine no alcanza. Se hace indispensable que

el líder genere el ambiente laboral ideal, mediante la detección de los factores y su aprovechamiento o mediante la ausencia y su disposición de adaptabilidad para propiciarlos (Ortega, Cuascota, Pilataxi, & Gualotuña, 2018).

Ha sido consultado y a la vez probado mediante revisiones literarias, que los líderes y su gestión, tienen influencia directa sobre la productividad de las empresas. Pero que de igual forma, son los factores que se presentan al interior de las organizaciones, los que permiten o no, que esa gestión de liderazgo se vea transformada en acciones reales que permitan el nivel deseado de productividad (Medina Quintero, De La Garza Ramos & García Pedroche, 2008).

El presente trabajo tiene como misión identificar aquellos factores claves para que el liderazgo estratégico aporte a la productividad de las empresas. Pues es este último concepto, que delimita todo el éxito o fracaso de la aplicación del liderazgo estratégico y avala o desecha, los factores de éxito que se puedan encontrar en un ejercicio de diagnóstico empresarial.

En ese orden de ideas y en consecuencia del objetivo de investigación, se toma de referencia las empresas delimitadas en Colombia, país que por definición pertenece al denominado tercer mundo y en específico al sector de las mipymes, para realizar el análisis y saber cuáles son los factores y el nivel de incidencia en el aporte a la productividad del liderazgo estratégico.

En Colombia las pymes representan casi un 97% de la totalidad de las empresas constituidas legalmente, según la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Pero además de esto, la mortalidad de este tipo de empresas por su informalidad y falta de capacidad de sus creadores o gerentes, está casi que en un 70%. Es decir que en promedio, las pymes que nacen a los dos años mueren por ausencia de productividad, por carencia de la eficiencia y la eficacia en sus procesos (Romero, Melgarejo & Vera, 2015).

La zona de influencia elegida dentro de Colombia es el departamento de Antioquia y más específicamente, el área metropolitana. Allí se pretende analizar a través de una investigación por conveniencia y de una primera aproximación en una muestra seleccionada de mipymes, el problema planteado.

Para el año 2016, las mipymes en el departamento de Antioquia representaban casi un 98% del total de empresas de la región, lo que da muestra de la importancia de este tipo de agrupación organizacional en la economía local. Más del 70% de estas empresas presentan problemas en la

productividad y en su gran medida, se debe al manejo administrativo y estratégico que se le da por parte de lo que se denomina la gerencia (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016).

Igualmente, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2015) plantea una serie de factores internos que son determinantes para el éxito de las empresas pertenecientes a este segmento en el departamento y que son competencia directa de la gerencia desde su gestión. Allí les asigna un porcentaje según el resultado de encuestas realizadas a 300 empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Medellín que tienen más de 10% de participación en el mercado. La calidad de los productos con un 25%, el conocimiento de los clientes con un 24% y la innovación y diferenciación de los productos con un 17%, tienen los más altos porcentajes en la incidencia positiva para la permanencia de las empresas en el mercado.

De igual forma se tiene que, como consecuencia de la aplicación del instrumento, las principales dificultades que enfrentan las mipymes para lograr la productividad necesaria que los lleve a ser competitivos en el mercado y a permanecer vigentes en su entorno: la alta competencia con un 25%, la informalidad, la competencia desleal y el contrabando con un 24% y la carga impositiva tan alta con un 13%, son aquellos factores que los gerentes líderes de las empresas no han sabido o podido sortear y han hecho difícil la gestión a tal punto de llevarlos al cierre definitivo.

6. HIPÓTESIS

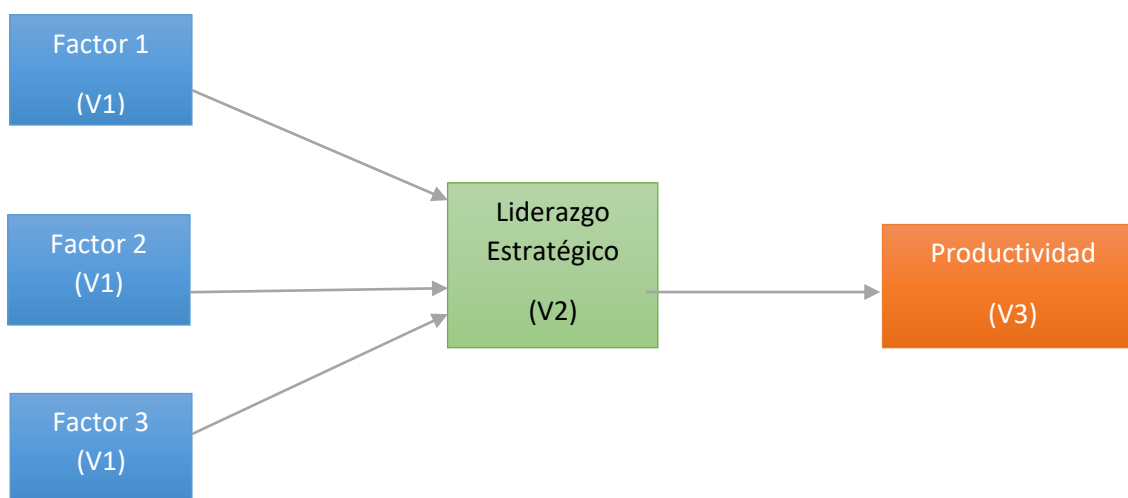
1. Existen factores con mayor y menor aplicación para el aporte del liderazgo estratégico al incremento de la productividad en las Mipymes del área metropolitana del departamento de Antioquia.
2. Los factores determinados y analizados en el objeto del presente estudio, inciden de forma directa de acuerdo a su porcentaje de aplicación, en el aporte del liderazgo estratégico al incremento de la productividad en las mipymes del área metropolitana del departamento de Antioquia.
3. Los factores determinados y analizados en el objeto del presente estudio, se relacionan entre sí para que el liderazgo estratégico se ejecute de manera óptima y se logre el incremento de la productividad en las mipymes del área metropolitana del departamento de Antioquia.

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 Diseño de la investigación

El diseño a aplicar será no experimental, debido a que no se manipularán las variables y solo se presentará una observación y análisis de situaciones ya existentes en escenarios reales, que para el presente caso se dan en la muestra elegida aleatoriamente por el autor, de 30 mipymes pertenecientes al área metropolitana del departamento de Antioquia. A su vez, el tipo de diseño no experimental que se utilizará será el transeccional correlacional – causal, debido a que se tienen tres tipos de variables en el objeto de estudio, de las cuales se recolecta información y se describe la relación entre ellas. De igual forma, es causal puesto que se analizará en función de la causa y efecto entre ellas. Para el caso puntual, la variable 1 (V1) es el grupo de factores identificados que pueden ser en gran número, la variable 2 (V2) es el liderazgo estratégico y la variable 3 (V3) es la productividad. En la gráfica 1 se puede ver evidenciar lo que aquí se describe.

Gráfica 1. Estructura del diseño correlacional – causal.



Fuente: elaboración propia, basada en Hernández, 2014.

7.2 Tipo de la investigación

La investigación que se pretende realizar después de analizar los antecedentes y las referencias bibliográficas, será de tipo descriptivo – correlacional.

Es descriptivo porque la investigación tiene como objetivo describir situaciones, que para el caso en cuestión son llamados factores, que se presentan en las empresas del segmento elegido y que

pueden favorecer o impedir que se aplique el liderazgo estratégico y se alcance una productividad deseada.

Es correlacional porque busca conocer la relación entre las 3 variables principales determinadas en el diseño, es decir; medir el nivel de incidencia de cada factor, en la utilización o no, óptima o deficiente, del liderazgo estratégico y cómo este en su aplicación aporta a la productividad empresarial, cumpliendo o intentando hacerlo, con los niveles que son viables para el sostenimiento en el sector que se desenvuelve.

7.3 Población

La población elegida para el proyecto de investigación, comprende Mipymes pertenecientes al área metropolitana del departamento de Antioquia, la cual está compuesta por 10 municipios: Medellín, Envigado, Itagüí, Sabaneta, Bello, La Estrella, Caldas, Girardota, Copacabana y Barbosa, ubicados en esta delimitación geográfica y jurídica.

7.4 Muestra

La unidad de análisis del proyecto estará comprendida por 30 empresas catalogadas como mipymes, las cuales fueron elegidas aleatoriamente por el autor teniendo presente que los criterios de tamaño, tipología y ubicación, cumplieran las condiciones establecidas y que la selección constituyera una muestra objeto de estudio válida para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Respecto a la ubicación, las mipymes elegidas pertenecen a los municipios definidos anteriormente, los cuales poseen características similares y transversales entre sí.

Siendo de esta manera, será una muestra no probabilística, debido a que es posible replicar de manera correcta los resultados obtenidos en una primera aproximación, teniendo un margen de error mínimo. Lo anterior, debido a que el tema de investigación planteado, no se ve afectado por la ubicación geográfica de las empresas, pues este aspecto no toma relevancia en el proceso ni en los resultados.

7.5 Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos contiene un instrumento de medición: la encuesta, la cual será descrita en próximo numeral.

Como fuentes primarias de investigación para la recolección de datos se utilizarán artículos, textos, tesis de grado, libros, publicaciones, entre otros, de bases de datos indexadas y que son consultadas en la plataforma de la universidad.

A su vez se tendrán entrevistas con los diferentes gerentes, supervisores y coordinadores de las mipymes elegidas para la muestra, como también aplicación de encuestas a las mismas personas y a personal operativo para dejar en evidencia, los factores y su nivel de incidencia.

Las variables que estarán presentes en la recolección de los datos serán aquellas que presentan alta relevancia en el tema a desarrollar. La siguiente tabla muestra cada una de ellas, con su respectiva definición conceptual y operacional.

Tabla 1. Variables objeto de investigación.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Factores	Situaciones al interior o exterior de la empresa, que intervienen directamente en los diferentes procesos organizacionales.	Variable dependiente. Medición a través de aplicación de cuestionario.
Liderazgo estratégico	"La habilidad de influir en otros, para que voluntariamente se tomen decisiones de manera constante, con el propósito de aumentar la viabilidad a largo plazo de la organización y que al mismo tiempo se mantenga la estabilidad financiera en el corto plazo, conjugando el pensamiento sistémico, un futuro centrado y la orientación al cambio. (Fierro, I. 2012).	Variable dependiente. Medición a través de aplicación de cuestionario.
Productividad empresarial	Capacidad de producir más de lo que se hace, con menos o igual recursos.	Variable dependiente. Medición a través de aplicación de cuestionario.
Mipymes	Denominación que se le da al grupo de micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales son determinadas por el número de trabajadores en planta y los activos totales.	Variable Independiente. Medición a través de aplicación de cuestionario.
Nivel de incidencia	Porcentaje de participación que tiene un factor en la variable a relacionar.	Variable dependiente. Medición a través de aplicación de cuestionario.
Aporte	Otorgar significativamente algo que se puede medir.	Variable dependiente. Medición a través de aplicación de cuestionario.

Fuente: elaboración propia.

7.6 Descripción del instrumento de medición

7.6.1 Entrevista

La entrevista será utilizada para abordar a las esferas gerenciales de las empresas en primera instancia, con el fin de contextualizar el tema de investigación y conocer un poco más de la empresa y su funcionamiento. De igual forma, identificar qué tanto conocen del tema a desarrollar y cómo ellos perciben, de manera cualitativa, el liderazgo estratégico y los diferentes factores que para ellos son claves en su aplicación y posterior alcance de la productividad. La entrevista entonces, será el punto de partida para delimitar la empresa y categorizarla en su aplicación o no, del liderazgo estratégico frente a las otras dos variables. Cabe resaltar que este proceso no llevará un registro, pues será únicamente de uso informativo para el autor.

7.6.2 Encuesta

La encuesta como instrumento, es la que permitirá al proyecto indagar de manera directa sobre los aspectos claves, previamente establecidos con base en la entrevista y la revisión bibliográfica, que tienen relación directa con los factores identificados, su nivel de incidencia en el liderazgo estratégico y la productividad. Este instrumento permitirá cuantificar la investigación, pues tendrá escalas y parámetros donde los encuestados, tendrán la oportunidad de responder en unos rangos y no podrán salirse de ellos.

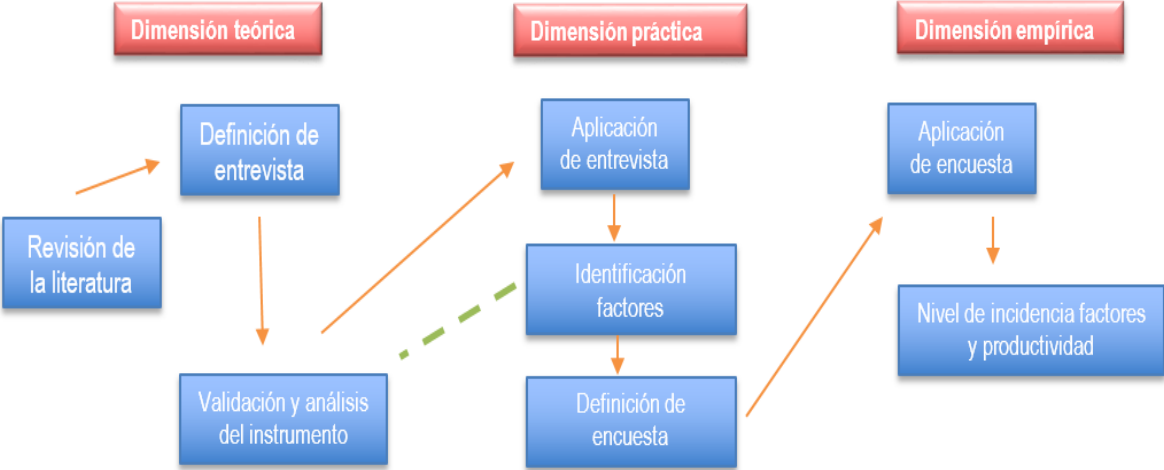
7.7 Análisis de datos

El análisis de los datos cuantitativos se realizará con la herramienta de Microsoft Office Excel y se hará a través de estudios estadísticos, que evidencien lo que pretende el proyecto; la verificación de los factores, su incidencia y el nivel de productividad frente a la aplicación o no del liderazgo estratégico.

En lo que concierne a la información cualitativa, se construirá una lista de chequeo, que servirá de base para la encuesta y de la cual se extraerá la información clave para profundizar en el reconocimiento de la empresa.

Todo lo anterior del diseño metodológico, se puede evidenciar en la siguiente gráfica.

Gráfica 2. Diseño de la investigación.



Fuente: elaboración propia.

8. APLICACIÓN METODOLÓGICA Y RECOLECCIÓN DE DATOS

La presente investigación surge de la aplicación de la encuesta, instrumento de medición diseñado y definido especialmente para recolectar información sobre el estado actual de los diferentes factores que pueden aportar al liderazgo estratégico, en una muestra seleccionada aleatoriamente de 30 Mipymes pertenecientes al área metropolitana del departamento de Antioquia.

La encuesta fue desarrollada en la aplicación Google Forms¹, herramienta que permite la creación de diversos tipos de instrumentos de medición y que en sus funciones concede la digitalización de las preguntas, el envío por medio electrónico a las diferentes empresas seleccionadas, al igual que la respuesta por el mismo medio y posteriormente el análisis de los resultados.

Las preguntas allí planteadas, base de la investigación, fueron elaboradas con relación a los diferentes factores encontrados y que serán desarrollados posteriormente. Con ellas se pretenden identificar una realidad delimitada por las acciones en diferentes áreas y temas que son de interés para el óptimo funcionamiento empresarial. Las variables del proceso; factores, liderazgo estratégico y productividad, que se establecieron desde el inicio de la investigación, no fueron manipuladas en ningún momento de la investigación, por lo que la descripción que se realizará tendrá fundamento en lo evidenciado y analizando en las respuestas, al igual que la relación entre dichas variables y las causas, efectos e incidencia que tiene cada una de ellas y su ejecución en las demás.

8.1 Empresas impactadas

Las empresas objeto de estudio como se ha venido mencionando, son mipymes pertenecientes al área metropolitana del departamento de Antioquia.

Para darle cumplimiento a uno de los objetivos planteados en el presente documento, la caracterización de la muestra, se determinaron algunas preguntas en la encuesta que permitieron evidenciar rasgos de las empresas que tienen su función sustancial en el proceso de conformación de las mismas, pero que finalmente intervienen y tienen relación directa con el funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos propuestos. Estas características fueron: clasificación, que para este caso define si es micro, pequeña o mediana empresa sector al que pertenece, tipo de actividad económica que realiza y finalmente, el municipio donde tiene su sede principal en el caso que tuviera más sucursales. Si bien es cierto que este último dato no tiene alta relevancia con lo que pretende la

¹ Herramienta de la plataforma de Google que permite creación de formularios.

investigación, sirve de base para geo-referenciar a la hora de replicar los resultados en empresas con ubicación y características similares.

8.1.1 Clasificación empresas

Para la muestra se impactaron 30 organizaciones pertenecientes a los 10 municipios que conforman el área metropolitana del departamento de Antioquia, clasificadas entre micro, pequeñas y medianas empresas según la Ley 590 del año 2.000², la cual tiene dos puntos centrales para realizar la diferenciación: número de empleados y activos financieros.

Tabla 2. Clasificación de las mipymes en Colombia.

Clasificación de la empresa	<p>Micro: (0 -10 empleados /activos inferiores a 500 SMMLV)</p> <p>Pequeña: (11 - 50 empleados / activos 501 – 5.000 SMMLV)</p> <p>Mediana: (51 - 200 empleados / activos 5.001 – 30.000 SMMLV)</p>
------------------------------------	--

Fuente: Ministerio de Industria y Comercio Colombia 2019.

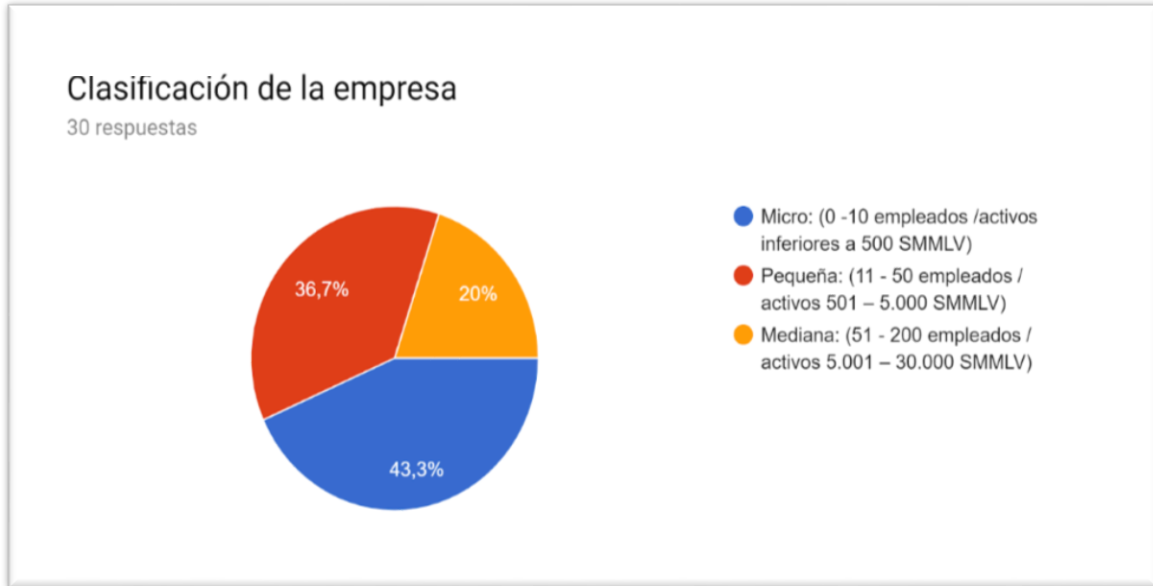
Del total de la muestra encuestada, 13 empresas equivalente al 43.3 % son micro, 11 empresas equivalentes a un 36.7 % son pequeñas y 6 empresas equivalente al 20 % son medianas. Es de resaltar que la clasificación más allá de un tema de caracterización, tiene relevancia alta en el sentido que de acuerdo al número de empleados y a los activos que poseen las empresas, se tiene una proyección de las metas a cumplir, pues el tema del recurso humano y el capital financiero en este tipo de empresas, cualquiera que sea su forma, está dentro de los ejes estratégicos que se consideran para visualizar el alcance que se les dará a los objetivos.

Para la presente investigación, esta clasificación fue importante en la medida que permitió analizar la causalidad y efecto de las variables determinadas con antelación, en cada una de las categorías de las empresas, teniendo así la oportunidad de relacionar de manera independiente los factores identificados, su porcentaje positivo o negativo de aplicación en el día a día de las empresas, la consolidación del liderazgo estratégico teniendo como referencia el número, tipo y sinergia de los factores y el nivel de productividad alcanzado hasta el momento de la aplicación del instrumento de acuerdo a lo anteriormente descrito . A su vez y como se evidenciará en el siguiente capítulo de análisis de resultados, la diferenciación entre micro, pequeña o mediana empresa, clarificó sobre cuáles de los factores tienen mayor importancia para cada uno de los tipos de empresa y cuáles no están

² Ley que clasifica a las empresas según el número de empleados y activos que posea.

concebidos en la planeación estratégica o incluso, se desconoce por parte de la dirección administrativa su operatividad y el beneficio o aporte que le podría brindar a la organización.

Gráfica 3. Clasificación de las empresas.



Fuente: Google Forms. Encuesta liderazgo estratégico.

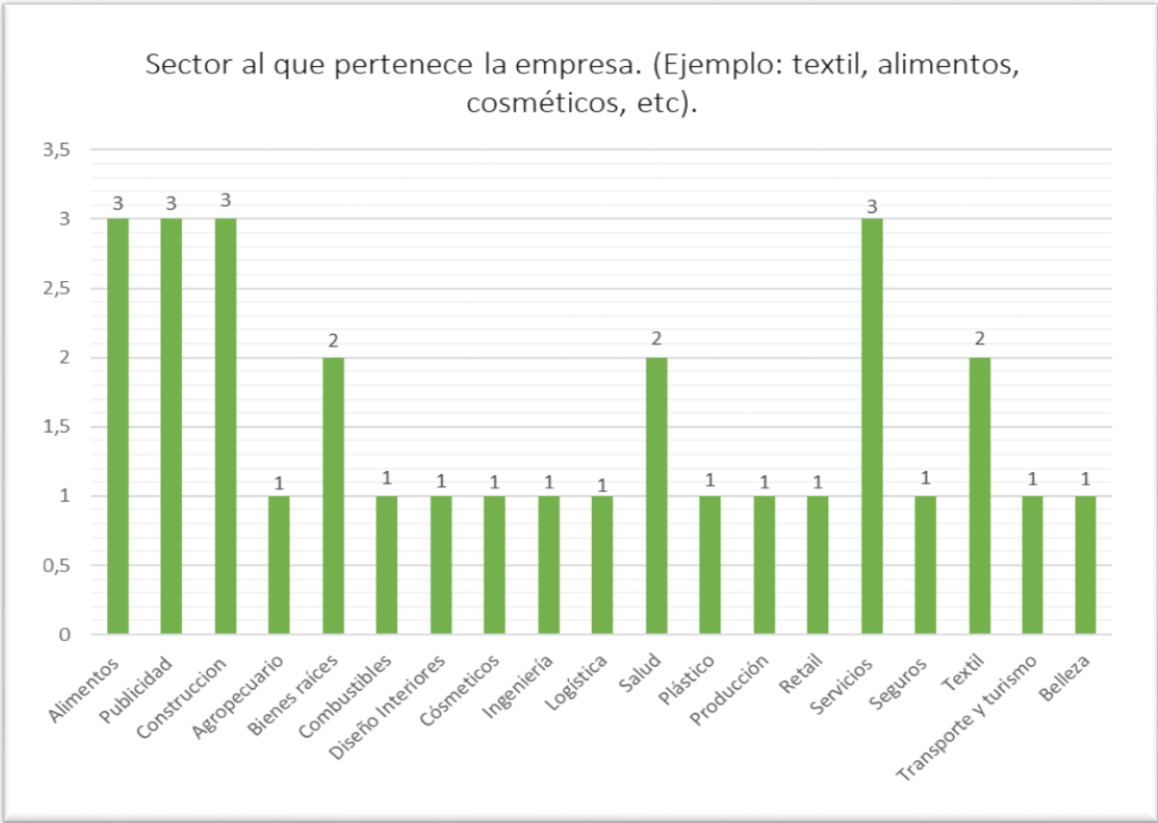
8.1.2 Sector empresas

Siguiendo con la línea de caracterización, las empresas fueron categorizadas por el sector al que pertenecen. Para la presente investigación, fue decisión del autor darle la connotación de sector a los diferentes tipos de mercado en los que se puede desarrollar una empresa y que condicionan su accionar en relación a un contexto y a unos elementos del entorno que le pueden impactar positiva o negativamente, de acuerdo a la gestión interna que se realice.

Como resultado de la investigación, se obtuvieron resultados relevantes si se tiene en cuenta la diversidad tan alta de sectores a los cuales pertenecen las empresas encuestadas. El instrumento reveló un total de 19 sectores que contienen las 30 empresas impactadas. Los sectores de publicidad, alimentos, construcción y servicios, son los que más aportan al proyecto. Es de resaltar que muchas de las empresas no definen el mercado propiamente en el que se desenvuelven, sino que lo generalizan, tal es el caso del sector servicios en donde se presenta mucha variedad y si se suma en general, contiene alrededor de un 40% de la muestra total.

De igual forma, la tipificación de las empresas por este ítem, permitió el análisis más específico y el cruce de variables establecidas en la investigación, teniendo como parámetros no solo el tamaño de la empresa en lo que se refiere micro, pequeña o mediana, sino también frente al sector del cual hace parte y tiene características únicas para el tema de la productividad y competitividad.

Gráfica 4. Sector de la empresa.



Fuente: Google Forms. Encuesta liderazgo estratégico.

8.1.3 Actividad Económica

Dentro del instrumento de medición se estableció una sección en la que las empresas encuestadas debían responder a qué tipo de actividad económica pertenecen actualmente. Esta clasificación se basa en la función principal que realizan de cara al cliente. Las categorías para ello son industria, servicios y comercio.

Industria: las empresas pertenecientes al sector industria son aquellas que se dedican a la transformación y manufactura de las diferentes materias primas, con el fin de ofrecer un producto determinado.

Servicios: las empresas en esta categoría son las que le proveen al cliente final un servicio, una actividad intangible, es decir; que no se puede tocar, pero que cumple con la necesidad requerida.

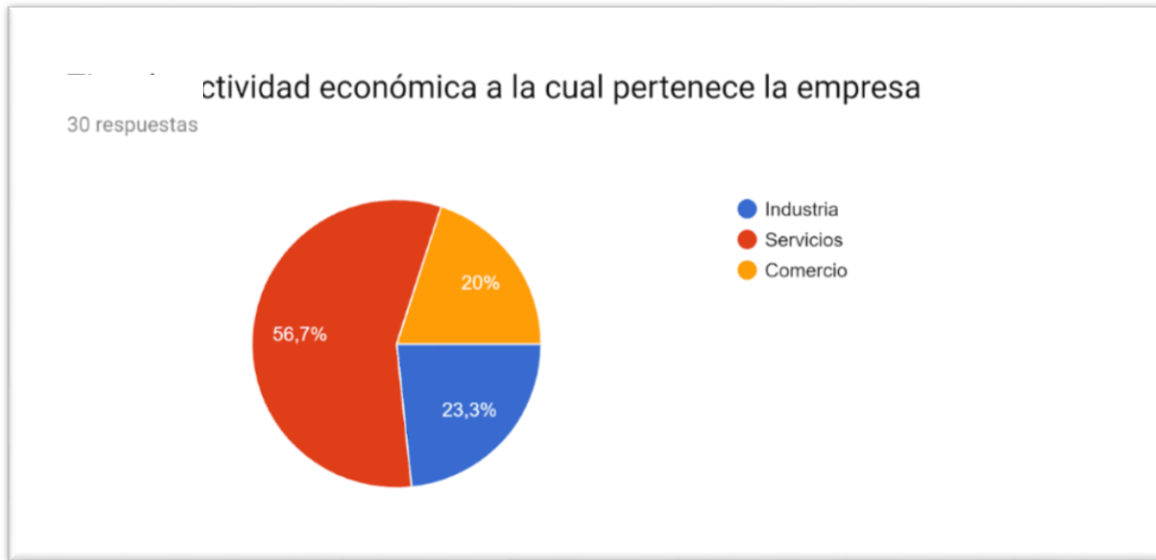
Comercio: las empresas dedicadas al comercio son aquellas que se dedican a la compra y venta de bienes tangibles, de bienes materiales. En este caso pueden ser materias primas o productos ya terminados, pero en ningún caso, intervienen en un proceso industrial o de manufactura. (Innpulsa Colombia, 2018)

Cabe resaltar, que si una misma empresa tiene el proceso industrial y/o de manufactura del algún producto y a su vez comercializa los productos que elabora, esta es considerada perteneciente al sector industria y no al sector comercio, entendiendo que su función esencial y primaria es la industrialización. Allí se podría decir que es una empresa del sector industrial con proceso de comercialización.

La investigación en este apartado, permitió observar que de las 30 empresas encuestadas, el 56.7% pertenece al sector servicios, el 23.33% al sector industrial y el 20% al sector comercio. Igualmente, el instrumento permite visualizar el nivel de productividad de cada una de las empresas pertenecientes a cada tipo de actividad y sacar conclusiones respecto al cruce de variables que se tienen establecidas, tal cual como se observará en el capítulo de análisis de resultados.

De igual forma, la información arrojada por la encuesta, abre la posibilidad de agrupar las empresas por tipo de actividad y analizar el comportamiento de los factores que son claves para el liderazgo estratégico en cada uno de ellos. Es de anotar que, aunque empresas coincidan en el mismo sector, si tienen tipo de actividad económica diferente, las exigencias y funcionamiento de la organización y sus procesos al interior para ser productivos y competitivos con respecto al mercado y al entorno serán también diferentes. Por lo anterior, se puede encontrar situaciones de análisis por cada sector y validar la existencia de patrones en lo que se refiere a la correcta aplicación o no, de los factores determinados en el presente trabajo y su relación con la productividad señalada en otro apartado.

Gráfica 5. Tipo de actividad económica.

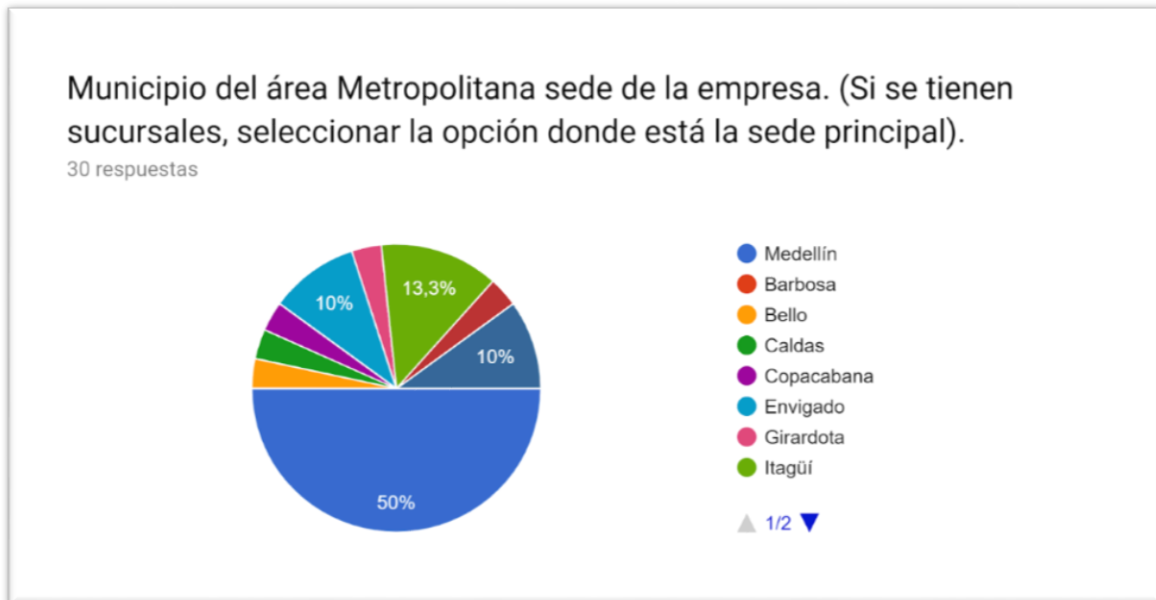


Fuente: Google Forms. Encuesta liderazgo estratégico.

8.1.4 Municipio de ubicación

Finalmente, la encuesta permite la distinción del municipio donde están ubicadas las empresas que hicieron parte de la investigación. En este caso de las 30 organizaciones impactadas, un 50%, la mitad del total de la muestra, pertenece al municipio de Medellín, capital del departamento de Antioquia. Lo restante se divide en los demás municipios, teniendo el municipio de Itagüí un 13.3%, Sabaneta y Envigado un 10% y la Estrella, Caldas, Bello, Copacabana y Girardota con un 3.3%. Esta información, como se explicó anteriormente, es relevante en la medida que permite visualizar en esta primera aproximación, el comportamiento de las mipymes seleccionadas frente al liderazgo estratégico y los factores detectados y a su vez, sirve para cuando se desee replicar y extender el alcance, se tenga una base para iniciar el proceso.

Gráfica 6. Municipio de ubicación.



Fuente: Google Forms. Encuesta liderazgo estratégico.

8.2 Factores

El objetivo general del presente trabajo, se enfoca en determinar aquellos factores que inciden en que el liderazgo estratégico se haga presente en las empresas y logre aportar a una mayor productividad. Para el cumplimiento del objetivo fue necesario en primera instancia, determinar cuáles eran esos factores que servirían de guía y que son estándar al interior de las organizaciones, al momento de ejecutar procesos para el día a día de las Mipymes de la muestra seleccionada. Para ello, se procedió a la revisión de antecedentes y de referentes bibliográficos sobre diversos contenidos que son de competencia del tema central y que conllevaron a la identificación y selección de una serie de elementos transversales y de necesaria aplicación, en las diferentes actividades y procedimientos que se desarrollan al interior de las empresas y que se pueden considerar la base para una exitosa gestión que propicie la consecución de las metas.

Para el presente trabajo, se tiene de referencia la definición de liderazgo estratégico que asume el concepto como una competencia que tiene la persona para influir en las acciones de los individuos de la empresa, con el fin que todas ellas estén encaminadas no solo a sostener el equilibrio y competitividad a corto plazo, sino que también se genere el escenario para que se siga siendo productivo en un largo plazo y progresando a la par de las necesidades del entorno. (Fierro, 2012).

Con base en la definición anterior y posterior al trabajo de recolección de información y cruce de la misma, se determinaron 26 factores que son clave a la hora de hablar de liderazgo estratégico en el público objeto de estudio del presente trabajo y que constituyen la base del instrumento de medición con el que se pretende evidenciar las hipótesis planteadas y cumplir los objetivos propuestos.

Los factores enunciados a continuación, serán descritos teniendo como referencia la bibliografía utilizada a lo largo del trabajo de investigación:

- **Planeación estratégica:** herramienta gerencial y de gestión, utilizada como guía para establecer objetivos y planes de acción para su cumplimiento, teniendo en cuenta las demandas y cambios del entorno.
- **Visión Holística:** capacidad de ver y entender la empresa desde varios puntos de vista, teniendo presente la interacción de todas las áreas y personas involucradas.
- **Prospectiva:** capacidad para observar a largo plazo, futuras oportunidades de mejora para la empresa, tanto en el ambiente interno como en el externo.
- **Proyección:** capacidad de realizar pronósticos de cómo será el futuro de la empresa en todos los ámbitos, de acuerdo al funcionamiento y planeación actual.
- **Diseño organizacional:** proceso para definir la estructura de la empresa en lo que se refiere a áreas, cargos, responsabilidades, funciones, actividades y relaciones.
- **Procesos:** conjunto de acciones con secuencia lógica, que permiten el logro de un objetivo.
- **Adaptabilidad:** capacidad de la empresa de responder satisfactoriamente a diferentes situaciones del mercado y entorno que no estaban previstas y que tienen relación directa con su funcionamiento.
- **Recursos:** elementos de diversa índole, que posee la empresa para el desarrollo de su actividad y cumplimiento de objetivos.
- **Comunicación:** herramienta que permite el flujo e intercambio de datos e información, a través de los diferentes patrones, redes y sistemas que se poseen, buscando un objetivo que va en pro de las políticas y metas empresariales.
- **Clima organizacional:** ambiente que se genera al interior de las empresas, dado por la interacción de los empleados y condicionado por las emociones, compromiso, motivación y sentido de pertenencia de ellos.

- **Empoderamiento:** herramienta que permite a las empresas otorgar más responsabilidades y poder a las personas para la ejecución de sus actividades, con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia en general.
- **Innovación:** capacidad de mejorar el modelo de negocio, productos, servicios, procesos y/o actividades, buscando generar mayor impacto en las personas y mejor eficacia y eficiencia para la empresa.
- **Conocimiento:** información en contexto y útil que tiene la empresa debido a su experiencia en el mercado y que utiliza para ser mejor en los procesos y para adquirir nueva información.
- **Control:** proceso administrativo que busca evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en la planeación.
- **Capacidad de producción:** es el máximo nivel de producción o prestación de un servicio, que tiene la empresa frente a la oferta que genera al público en un tiempo determinado.
- **Eficiencia:** optimización de los recursos empleados para la generación del producto o prestación del servicio.
- **Eficacia:** consecución de metas y objetivos propuestos.
- **Manejo financiero:** proceso para establecer parámetros de administración del capital financiero de la empresa, respecto a sus actividades y objetivos planteados.
- **Resiliencia:** capacidad que tiene la empresa y sus empleados, de afrontar situaciones de crisis, cualquiera que sea su nivel, y sobreponerse a ellas.
- **Análisis y asimilación del entorno:** capacidad de entender y poner en contexto el entorno, para aplicarlo el desarrollo de acciones y mejora de la empresa en todos sus procesos.
- **Conocimiento de los clientes:** información oportuna, veraz, con proyección y organizada, de los diferentes clientes de la empresa.
- **Tecnología:** herramientas actualizadas para mejorar los procesos internos y externos de la empresa, en relación a lo ofrecido a los clientes.
- **Capacitación:** proceso que permite la adquisición, actualización, fortalecimiento y desarrollo, de los conocimientos, habilidades, competencias y actitudes de los empleados de la empresa.
- **Formación:** proceso que permite el progreso de los empleados, a través de la promoción y el apoyo de la formación laboral.
- **Dirección de personas:** procesos establecidos para el óptimo manejo del recurso humano al interior de la empresa.

- **Sentido de pertenencia:** sentimiento de compromiso, representación y apropiación, que tienen los empleados frente a la empresa, sus objetivos y procesos para lograrlos.

8.3 Categorías

Los factores determinados y anteriormente descritos, fueron agrupados en 4 categorías, las cuales fueron elegidas y nombradas por decisión del autor y que corresponden a una determinación estratégica que tiene relación con los diferentes elementos que allí se agrupan. En ningún momento se pretende dar una definición bibliográfica de las palabras, sin embargo, se justificará el motivo de su elección para el presente trabajo.

- **Gerencia:** se nombra de esta manera, pues los conceptos que allí se encuentran agrupados y que para el presente trabajo se denominan factores, responden a prácticas y temáticas que comúnmente son responsabilidad, desde su planeación hasta su ejecución en las empresas, por la gerencia.
- **Gestión:** se nombra de esta manera, pues los conceptos que allí se encuentran agrupados y que para el presente trabajo se denominan factores, responden a prácticas y temáticas que son transversales en todas las áreas de la empresa y que cualquiera de ellas, debe y/o puede, gestionar para el óptimo desarrollo de la misma y el cumplimiento de sus objetivos.
- **Entorno:** se nombra de esta manera, pues los conceptos que allí se encuentran agrupados y que para el presente trabajo se denominan factores, responden a prácticas y temáticas propias que tienen relación directa con el análisis y conocimiento del entorno en el que se desenvuelve la empresa.
- **Talento Humano:** se nombra de esta manera, pues los conceptos que allí se encuentran agrupados y que para el presente trabajo se denominan factores, responden a prácticas y temáticas que tienen relación directa con los empleados, el talento humano de las empresas y todo lo que con ellos se trabaja en pro de su desarrollo, progreso individual y el de la empresa.

Tabla 3. Categorías para agrupación de factores.

GERENCIA	GESTIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica • Visión Holística • Prospectiva • Proyección • Diseño organizacional • Procesos • Adaptabilidad • Recursos • Comunicación • Clima Organizacional • Empoderamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Conocimiento • Control • Capacidad de producción • Eficiencia • Eficacia • Manejo financiero • Resiliencia
ENTORNO	TALENTO HUMANO
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y asimilación del entorno • Conocimiento de los clientes • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Formación • Dirección de personas • Sentido de pertenencia

Fuente: elaboración propia.

8.4 Encuesta

El instrumento de medición fue diseñado por secciones, cada una de ellas respondiendo a una necesidad específica del trabajo de investigación. En este apartado abordaremos las que directamente tienen relación con el objeto de estudio.

8.4.1 Productividad

Esta sección tiene dos partes y fue diseñada para evidenciar el nivel de productividad de la empresa y el concepto que se tiene del mismo.

La primera parte solicita el resultado del indicador de productividad, de acuerdo al tipo de actividad económica que ejerce la empresa.

Tabla 4. Pregunta resultado indicador de productividad.

Resultado del indicador de productividad según tipo de actividad económica.	
---	--

Fuente: elaboración propia.

Para conocer el resultado del indicador de productividad, se les presentó a las empresas participantes de la investigación, una tabla por cada tipo de actividad económica, diseñada por Innpulsa Colombia³,

³ Entidad del Gobierno de Colombia, creada para apoyar y promover el crecimiento empresarial extraordinario jalonado por la innovación.

la cual contiene información de conceptos, proceso y fórmula para lograr el resultado. A continuación, las tablas para los 3 tipos de actividad que se tuvieron como opción: industria, comercio y servicios.

Gráfica 7. Indicador de productividad industria.

Indicador	Productividad= producción a pm / Costos de producción a pm	
Componentes indicador	Definición	Periodo
Producción	Se refiere al total de unidades que salen al final del proceso de producción y son catalogadas como producto final, incluye unidades conformes y no conformes.	Se debe tomar la producción de un mes.
Costos de producción	Se refiere a todos los costos directos requeridos para producir la producción de un mes. Por ejemplo insumos, materias primas, mano de obra directa, entre otros.	Costos requeridos de un mes (para producir lo reportado en el numerador).
Pm: precios del mercado	Para el caso de la producción es el precio del producto final al que se está vendiendo en el mercado. (Pesos colombianos).	Un mes
	Para el caso de los costos es el valor pagado por los insumos, utilizando el precio de mercado (última factura pagada). (Pesos colombianos).	Un mes

Fuente: adaptación de anexo 5. Indicadores de productividad. Portal Innpulsa Colombia 2018.

Gráfica 8. Indicador de productividad comercio.

Indicador	Productividad = Facturación mes / Costos asociados a la ventas	
Componentes indicador	Definición	Periodo
Facturación	Facturación correspondiente a las ventas realizadas en el mes anterior. (Pesos colombianos).	Se debe tomar la facturación de un mes.
Costos Asociados	Se refiere a todos los costos directos involucrados para la realización de las ventas. (Pesos colombianos).	Costos requeridos de un mes (para las ventas reportadas en el numerador).

Fuente: adaptación de anexo 5. Indicadores de productividad. Portal Innpulsa Colombia 2018.

Gráfica 9. Indicador de productividad servicios

Indicador	Productividad = Facturación mes / Costos asociados a la prestación de servicios	
Componentes indicador	Definición	Periodo
Facturación	Facturación correspondiente a la prestación de servicios. (Pesos colombianos).	Se debe tomar la facturación de un mes.
Costos Asociados	Se refiere a todos los costos directos requeridos para prestar los servicios facturados. (Pesos colombianos).	Costos requeridos de un mes (para prestar los servicios facturados reportados en el numerador).

Fuente: adaptación de anexo 5. Indicadores de productividad. Portal Innpulsa Colombia 2018.

Con el resultado del indicador ya identificado, la siguiente parte tenía la intención de conocer el concepto, sobre cómo calificaba la gerencia o dirección de la empresa, el resultado de productividad hallado según sus objetivos y el entorno en donde se desarrollaba.

Es de resaltar, que conocer el valor numérico del indicador no es de alta importancia para el autor ni para la investigación, se tiene el apartado buscando que el entrevistado conozca su nivel de productividad y tenga bases para contestar la siguiente pregunta del instrumento.

Las opciones ofrecidas para calificar el indicador están en escala, teniendo los niveles de deficiente, aceptable, esperado y sobresaliente. Para efecto del análisis de resultados, por decisión del autor, los niveles esperado y sobresaliente son considerados positivos dentro del tema de la productividad. El primero hace referencia a que cumple con lo proyectado y el segundo, que superó las expectativas. De igual forma, los niveles deficiente y aceptable serán considerados como tal; deficiente es que no se está cumpliendo con lo proyectado y aceptado que tiene una mediana validación, pero que no es fuerte en el mercado y entorno.

Tabla 5. Pregunta concepto del resultado del indicador de productividad.

De acuerdo al resultado del indicador de productividad, obtenido según la tabla, ¿cuál es el concepto que, como gerente o director de la empresa, tiene frente a este con relación a las metas y objetivos trazados en la organización, los estándares del mercado y el contexto en el cual se desenvuelve la empresa?	Deficiente	Aceptable	Esperado	Sobresaliente
--	------------	-----------	----------	---------------

Fuente: elaboración propia.

Esta pregunta del instrumento de medición tiene alta relevancia para el trabajo de investigación y los resultados, en la medida que permite enlazar las variables determinadas para el proyecto. En el capítulo de análisis de resultados y en el cumplimiento de los objetivos, se presentarán las observaciones y evidencias de la respuesta en general del total de la muestra sobre el nivel de la productividad y de la segmentación por tipo de actividad económica. De igual forma, de los factores que más tienen aplicación en las empresas según los diferentes criterios de clasificación, logrando constatar si efectivamente presentan un liderazgo estratégico y si coinciden con una productividad entre esperado y sobresaliente. Al igual que se realizará el ejercicio para cuando el nivel de productividad está catalogado como deficiente y aceptable y se presentarán estrategias para ejecutar de mejor forma y fortaleces los factores.

8.4.2 Preguntas encuesta

Calificación encuesta

La siguiente y última sección del instrumento de medición utilizado en el trabajo, corresponde al compendio de las preguntas de la encuesta, que más que preguntas fueron redactadas y presentadas como acciones empresariales correspondientes a cada una de las categorías y de los factores, que se dan en el día a día de la dinámica de las Mipymes de la muestra seleccionada.

La forma para dar respuesta a las situaciones empresariales planteadas, se estableció por decisión del autor en modalidad mixta, es decir, a cada concepto cualitativo se le asignó un número para su medición cuantitativa. Todo con el fin que la calificación de cada acción, facilitará un posterior análisis de los resultados y se pudiera establecer la relación entre las variables establecidas para el proyecto. De esta forma, se determinó la valoración del instrumento, tal cual como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Metodología de calificación encuesta.

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Normalmente	4. A veces	5. Casi nunca
------------	-----------------	----------------	------------	---------------

Fuente: elaboración propia.

La anterior calificación se explica de la siguiente manera: de acuerdo a la acción empresarial planteada, el gerente o director de la empresa con base en su criterio y conocimiento de la misma, califica si dicha acción es aplicada en la organización independiente del área o proceso que le corresponda si es el caso: siempre, casi siempre, normalmente, a veces o casi nunca.

Es importante aclarar que para efectos del presente trabajo y por decisión del autor, a la hora de analizar los resultados y sacar conclusiones frente a la incidencia de los factores en el liderazgo estratégico y posteriormente a la productividad, se considerarán los criterios 4. A veces y 5. Casi nunca, como la no aplicación del factor en la empresa. Por el contrario, los criterios 1. Siempre, 2. Casi siempre y 3. Normalmente, serán tenidos en cuenta como que el factor está siendo aplicado de manera correcta. Esto para efectos de la ponderación y de los casos cuando por factor se presentan 2 o más preguntas y se tiene calificaciones en diferente nivel, lo que lleva a realizar un promedio para determinar el criterio final.

Acciones encuesta

Categoría Gerencia

Las siguientes fueron las acciones empresariales planteadas para los factores que pertenecen a la categoría gerencia. Se enunciarán haciendo énfasis en las acciones realizadas por cada factor.

Planeación estratégica

- | |
|--|
| 1. La empresa tiene una planeación estratégica acorde a su razón de ser y al entorno y contexto en el que se desarrolla. |
| 2. Todas las áreas de la empresa y su personal, conoce la planeación estratégica y tiene claridad para su aplicación. |
| 3. La empresa tiene varios tipos de estrategia de acuerdo a su necesidad y al funcionamiento de la empresa |
| 4. Cuando se realiza la planeación estratégica, se tienen en cuenta todas las áreas pertenecientes a la empresa. |

Prospectiva

- | |
|--|
| 5. La empresa cuenta con un programa de prospectiva que le permite tomar mejores decisiones y que guía su planeación a futuro. |
|--|

Proyección

- | |
|---|
| 6. La empresa cuenta con un plan de proyección, el cual se basa en lo real y determina acciones a seguir para y en un futuro. |
|---|

Diseño Organizacional

- | |
|--|
| 7. Tiene la empresa una estructura organizacional idónea para su funcionamiento y dar respuesta a las necesidades del mercado. |
|--|

Procesos

- | |
|---|
| 8. La empresa cuenta con procesos establecidos, ideales para su óptimo funcionamiento y desarrollo. |
|---|

Adaptabilidad

9. Se tienen los recursos y planeación necesaria para lograr la adaptabilidad ante cualquier situación cuando se requiera.

Recursos

10. La empresa posee los recursos necesarios para cumplir los objetivos planteados.

11. Se hace una adecuada gestión de los diferentes recursos que requiere la empresa, para que estos siempre estén disponibles.

Comunicación

12. Existen canales de comunicación al interior de la empresa, que permiten una fluida comunicación entre la gerencia y las diferentes áreas.

13. La gerencia comunica de manera oportuna a las diferentes áreas de la empresa, los planes y objetivos que se esperan alcanzar.

Clima organizacional

14. Se tienen políticas y desarrollan acciones para generar y mantener un clima organizacional adecuado al interior de la empresa.

Empoderamiento

15. Se le otorga a los empleados empoderamiento para el desarrollo de sus funciones.

16. Se tienen procesos establecidos para otorgar empoderamiento a los empleados y asegurar el éxito en su desarrollo.

17. Se tienen identificados y empoderados los líderes de la empresa.

Categoría Gestión

Las siguientes fueron las acciones empresariales planteadas para los factores que pertenecen a la categoría gestión. Se enunciarán haciendo énfasis en las acciones realizadas por cada factor.

Innovación

18. La empresa cuenta con una área o persona encargada del tema de innovación, tanto en su análisis como en su desarrollo.

Conocimiento

19. La empresa cuenta con una área o persona encargada del tema de gestión del conocimiento, tanto en su análisis como en su desarrollo.

Control

20. La empresa cuenta con herramientas que le permiten realizar el control de las actividades para el cumplimiento de objetivos.

21. Las herramientas de control son conocidas, asimiladas y aplicadas por el personal de la empresa.

Capacidad de producción

22. La empresa cuenta con la capacidad de producción ideal para satisfacer la demanda de su mercado.

Eficiencia

23. La empresa tiene dentro de sus objetivos ser eficientes en el manejo de los recursos.

24. La empresa cuenta con políticas establecidas para lograr la eficiencia en sus procesos.

Eficacia

25. La empresa se caracteriza por ser eficaz en relación a sus objetivos y metas propuestas.

26. La empresa tiene planes de acción para ir mejorando el nivel y el tiempo de eficacia.

Manejo financiero

27. Tiene la empresa una planeación financiera de acuerdo a sus capacidades, al entorno y contexto que la rodea.

28. Hace la empresa una proyección financiera a mediano y largo plazo para proteger e incrementar su capital.

Resiliencia

29. La empresa cuenta en todas sus áreas, con personal resiliente capaz de afrontar situaciones de conflicto.

Categoría Entorno

Las siguientes fueron las acciones empresariales planteadas para los factores que pertenecen a la categoría Entorno. Se enunciarán haciendo énfasis en las acciones realizadas por cada factor.

Análisis y asimilación del entorno

30. La empresa tiene al interior, mecanismos establecidos para conocer, entender y aprovechar el entorno.

31. La empresa planea y ejecuta sus acciones, de acuerdo al entorno donde se desarrolla.

Conocimiento de los clientes

32. La empresa posee una base de datos de sus clientes, con su caracterización e información relevante.

33. La empresa tiene procesos y herramientas establecidas para conocer de primera mano, las necesidades y gustos de sus clientes.

Tecnología

34. La empresa tiene los recursos tecnológicos necesarios para operar y dar la mejor respuesta a las necesidades del mercado.

Categoría Talento humano

Las siguientes fueron las acciones empresariales planteadas para los factores que pertenecen a la categoría Talento humano Se enunciarán haciendo énfasis en las acciones realizadas por cada factor.

Capacitación

35. La empresa cuenta con un plan estructurado de capacitación para sus empleados, de acuerdo a sus requerimientos internos y al entorno en el que se desarrolla.
--

36. La empresa cuenta con un proceso de selección de personal, acorde a sus necesidades internas de desarrollo organizacional.

Formación

37. La empresa brinda oportunidades de formación a sus empleados, de acuerdo a sus necesidades y al entorno en el que se desarrolla.

Dirección de personas

38. La empresa cuenta con un área de gestión humana, la cual direcciona y controla las acciones de los empleados en todos los ámbitos.

Sentido de pertenencia

39. La empresa genera y promueve periódicamente diferentes acciones para que los empleados se sientan a gusto y comprometidos con los objetivos organizacionales.
--

40. La empresa tiene mecanismos y herramientas de control para medir el nivel de satisfacción de los empleados y tomar acciones correspondientes.
--

9. ANÁLISIS DE RESULTADOS

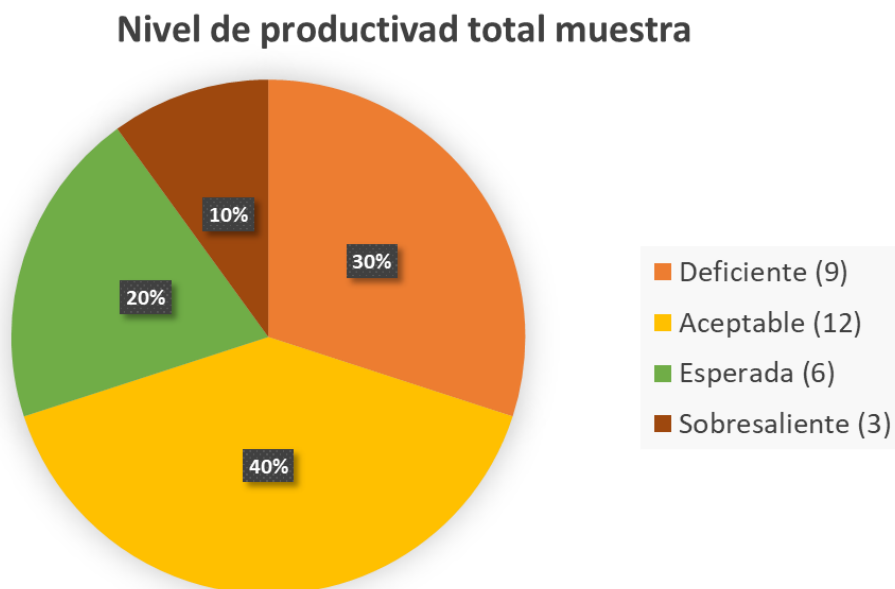
Con base en las evidencias recolectadas en el trabajo de campo, a través de la aplicación de las encuestas a las Mipymes pertenecientes al segmento elegido, se comenzará a analizar los resultados de acuerdo a la estructura del diseño correlacional – causal que se estableció para la investigación, donde se plantearon 3 variables: factores, liderazgo estratégico y productividad, de las cuales se recolectó información, para posteriormente describir la relación entre ellas y el efecto que cada una produce en la otra, tal cual como se planteó en la metodología del trabajo.

9.1 Análisis nivel de productividad general

Para lograr establecer la relación entre las variables y dar cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación, se partirá de los resultados del nivel de productividad del total las empresas encuestadas, que para el presente trabajo podía ser definido como deficiente, aceptable, esperado y sobresaliente. Para este primer análisis no se tuvieron en cuenta los aspectos de tamaño, sector, municipio y tipo de actividad económica ejercida por las Mipymes.

Sistematizada la información recogida en el trabajo de campo, se determinó que del total de Mipymes encuestadas un 30% tiene productividad deficiente, un 40% productividad aceptable, un 20% productividad esperada y solo un 10% posee productividad sobresaliente, como se puede observar en la gráfica 10.

Gráfica 10. Nivel de productividad total de la muestra.



Fuente: elaboración propia.

Con base en estos resultados, se pudo establecer que está muy dividido el nivel de productividad. Si se tiene en cuenta el criterio para su evaluación al momento de relacionar con los factores, se observa que una productividad positiva está en un 30% sumando los porcentajes de los niveles sobresaliente y esperado, que una productividad negativa está de igual forma en un 30% teniendo un solo nivel que es el deficiente y que una productividad promedio con un solo nivel que es el aceptable, está por encima de las dos anteriores con un 40%.

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito, se decidió determinar 3 escalas de productividad con base en los resultados de los niveles presentados en la encuesta, con el fin de lograr un mejor ejercicio de análisis a la hora de establecer los factores clave para el aporte del liderazgo estratégico a la productividad del segmento seleccionado. Estas escalas son:

- **Productividad alta:** contiene los niveles sobresaliente y esperada.
- **Productividad Aceptable:** contiene el nivel aceptable.
- **Productividad baja:** contiene el nivel deficiente.

9.1.1 Productividad general alta

El análisis se realizó a través de la tabulación de las respuestas de las empresas que presentaban en su encuesta, una productividad sobresaliente y esperada. Allí se analizaron los 26 factores representados en las 40 preguntas del instrumento de medición, dando como resultado un porcentaje de aplicación de cada factor en el total de la muestra que tiene productividad alta según la clasificación establecida anteriormente. Dicho porcentaje surge de la división entre el número de empresas que aplican el factor de manera positiva y el número total de empresas de productividad alta.

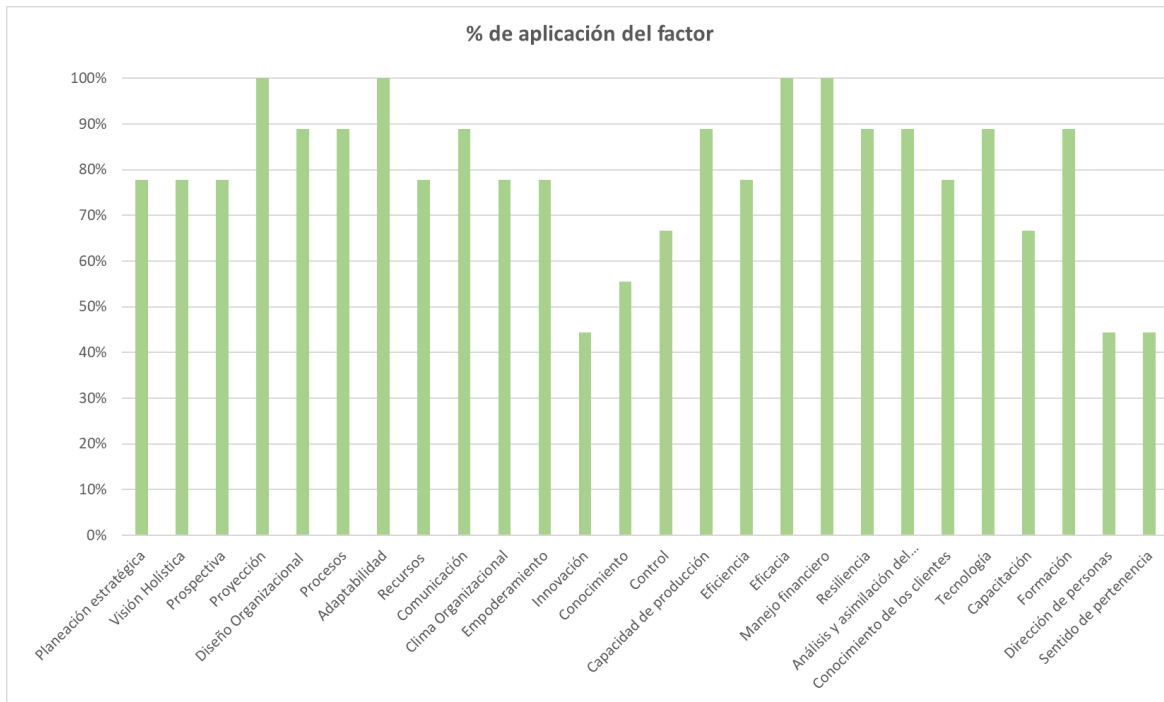
Tabla 7. Análisis empresas productividad alta.

Categoría	Factor	PRODUCTIVIDA SOBRESALIENTE			PRODUCTIVIDAD ESPERADA						% de aplicación del factor
		Empresa 1	Empresa 26	Empresa 30	Empresa 2	Empresa 10	Empresa 13	Empresa 21	Empresa 24	Empresa 27	
Gerencia	Planeación estratégica	3	3	3	4	2	2	1	4	1	78%
	Visión Holística	1	1	2	3	1	2	1	5	4	78%
	Prospectiva	4	2	2	3	1	3	2	1	5	78%
	Proyección	2	2	2	3	1	2	2	1	1	100%
	Diseño Organizacional	3	1	2	3	2	2	2	4	1	89%
	Procesos	4	1	3	3	2	3	1	3	1	89%
	Adaptabilidad	2	1	2	3	2	2	2	3	1	100%
	Recursos	1	2	3	3	2	2	2	4	4	78%
	Comunicación	3	1	2	3	1	2	1	4	3	89%
Gestión	Clima Organizacional	4	2	3	3	2	2	1	5	1	78%
	Empoderamiento	3	2	4	3	2	2	1	4	2	78%
	Innovación	5	4	5	3	3	1	2	5	5	44%
	Conocimiento	4	4	5	3	3	1	2	1	5	56%
	Control	4	1	2	3	3	3	2	4	5	67%
	Capacidad de producción	3	1	2	3	1	2	2	3	4	89%
	Eficiencia	2	1	3	3	2	2	2	5	5	78%
	Eficacia	2	2	3	3	3	2	2	3	3	100%
Entorno	Manejo financiero	1	2	2	3	3	3	2	3	3	100%
	Resiliencia	3	1	4	3	3	1	1	3	3	89%
	Análisis y asimilación del entorno	1	2	3	3	3	2	2	4	1	89%
Talento Humano	Conocimiento de los clientes	3	2	4	3	2	2	1	5	2	78%
	Tecnología	3	3	2	3	2	3	1	4	2	89%
	Capacitación	4	3	4	3	2	3	2	4	3	67%
	Formación	1	1	4	3	2	3	1	3	2	89%
	Dirección de personas	5	2	4	3	5	4	2	1	5	44%
	Sentido de pertenencia	2	2	4	3	4	4	2	4	4	44%

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 7 se puede observar la calificación de las empresas con productividad alta, a cada uno de los factores claves identificados en el proyecto. Es importante aclarar para efectos del entendimiento de la tabla y de la ponderación, que la información cuantitativa está dada por las respuestas anteriormente descritas donde es 1. Siempre, 2. Casi siempre, 3. Normalmente, 4. A veces y 5. Nunca. De igual forma, que por decisión del autor, se tomó como aplicación del factor en forma positiva las calificaciones 1, 2 y 3 y como aplicación de manera negativa las calificaciones 4 y 5.

Gráfica 11. Porcentaje de aplicación factores productividad alta.



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a estos resultados podemos establecer que, según el porcentaje de aplicación teniendo como referencia que iguale o sobrepase un 80% por decisión del autor, son 12 los factores clave para el aporte del liderazgo estratégico a una productividad alta en las empresas de la muestra seleccionada:

- **Proyección:** 100% de aplicación.
- **Adaptabilidad:** 100% de aplicación.
- **Eficacia:** 100% de aplicación.
- **Manejo financiero:** 100% de aplicación.
- **Diseño organizacional:** 89% de aplicación.
- **Procesos:** 89% de aplicación.
- **Comunicación:** 89% de aplicación.
- **Capacidad de producción:** 89% de aplicación.
- **Resiliencia:** 89% de aplicación.
- **Análisis y asimilación del entorno:** 89% de aplicación.
- **Tecnología:** 89% de aplicación.
- **Formación:** 89% de aplicación.

Igualmente y de acuerdo a los resultados podemos establecer que, hay 3 factores que según el porcentaje de aplicación teniendo como referencia que esté igual o por debajo la mitad, es decir 50%, tienen una aplicación mínima por parte de las Mipymes que reportan productividad alta:

- **Innovación:** 44% de aplicación.
- **Dirección de personas:** 44% de aplicación.
- **Sentido de pertenencia:** 44% de aplicación.

Respecto a los 11 factores que no aparecen en ninguna de las anteriores clasificaciones, es importante aclarar que todos en el análisis de productividad alta como se puede observar en la tabla 7 y en la gráfica 11, superan el 50% de aplicación con unos valores de 78% en su gran mayoría, 67% y 56%.

En referencia a las categorías, se puede observar que en Gerencia no hay ningún factor con aplicación menor a 50%, por el contrario, la categoría está compuesta por un 45.4% de factores que fueron considerados clave para el aporte del liderazgo estratégico a la productividad alta y un 54.5% de factores pertenecientes a los que están por encima del 50%.

De igual forma en la categoría Gestión, solo hay 1 factor por debajo del nivel mínimo que es 50%, lo que representa un 12.5% del total de la categoría, pero hay un 50% de factores que son considerados clave y un 37.5% que están por encima de la referencia más baja.

Seguidamente la categoría Entorno, la compone un 66.6% de factores que fueron considerados clave para el aporte del liderazgo estratégico a la productividad alta y el otro 33.3% que está muy cerca del valor máximo para ser considerado como clave.

Finalmente, la categoría Talento Humano tiene un 50% del total de los factores que fueron considerados de poca aplicación, un 25% que está por encima del promedio y solo un 25% con un factor que es considerado clave.

9.1.2 Productividad general aceptable

El análisis se realizó a través de la tabulación de las respuestas de las empresas que presentaban en su encuesta una productividad aceptable. Allí se analizaron los 26 factores representados en las 40 preguntas del instrumento de medición, dando como resultado un porcentaje de aplicación de cada factor en el total de la muestra que tiene productividad aceptable según la clasificación establecida

anteriormente. Dicho porcentaje surge de la división entre el número de empresas que aplican el factor de manera positiva y el número total de empresas de productividad aceptable.

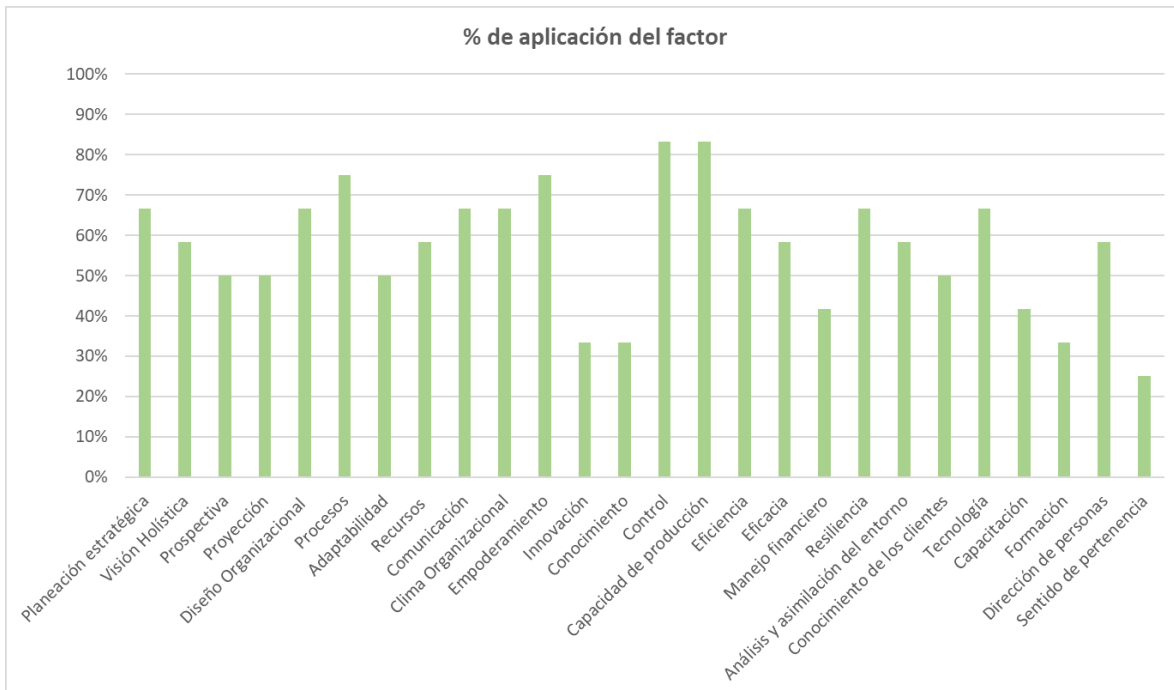
Tabla 8. Análisis empresas productividad aceptable.

Categoría	Factor	PRODUCTIVIDAD ACEPTABLE												% de aplicación del factor
		Empresa 5	Empresa 6	Empresa 8	Empresa 11	Empresa 12	Empresa 16	Empresa 18	Empresa 19	Empresa 20	Empresa 23	Empresa 25	Empresa 28	
Gerencia	Planeación estratégica	1	3	3	2	5	3	2	5	1	1	5	4	67%
	Visión Holística	1	2	3	2	5	4	2	5	1	1	4	4	58%
	Prospectiva	2	2	4	1	5	5	4	2	3	2	5	4	50%
	Proyección	1	2	3	1	5	4	4	5	2	2	4	4	50%
	Diseño Organizacional	2	4	2	3	5	3	3	5	3	5	3	3	67%
	Procesos	1	4	3	2	5	3	3	3	3	3	5	3	75%
	Adaptabilidad	1	3	2	4	5	4	2	3	2	5	5	4	50%
	Recursos	2	3	2	4	5	2	2	1	2	5	4	4	58%
	Comunicación	3	3	2	5	5	3	2	2	1	4	5	3	67%
	Clima Organizacional	2	2	2	5	5	2	2	1	2	3	5	5	67%
Gestión	Empoderamiento	2	3	1	4	3	2	2	2	1	3	4	4	75%
	Innovación	2	5	5	1	5	5	2	5	4	1	5	5	33%
	Conocimiento	2	5	4	3	5	5	4	3	4	1	5	5	33%
	Control	2	3	3	2	5	3	2	1	1	1	5	2	83%
	Capacidad de producción	2	4	2	5	2	3	2	1	1	1	3	3	83%
	Eficiencia	2	3	2	4	4	3	2	2	3	1	5	4	67%
	Eficacia	2	3	2	4	5	4	2	4	1	2	5	3	58%
	Manejo financiero	2	3	2	5	5	4	4	2	1	5	5	4	42%
	Resiliencia	2	3	3	5	3	3	4	1	1	1	5	4	67%
	Entorno	Análisis y asimilación del	2	4	3	4	4	3	4	3	1	1	5	3
Conocimiento de los clientes		2	4	3	5	5	3	2	3	1	4	5	4	50%
Tecnología		2	4	3	3	4	3	3	4	3	2	5	3	67%
Talento Humano	Capacitación	2	4	2	5	4	3	4	4	2	3	4	4	42%
	Formación	2	3	2	5	5	4	5	5	1	4	4	5	33%
	Dirección de personas	2	4	3	1	5	5	1	5	2	2	5	3	58%
	Sentido de pertenencia	2	4	2	5	4	4	4	5	1	4	5	5	25%

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 8 se puede observar la calificación de las empresas con productividad aceptable, a cada uno de los factores claves identificados en el proyecto. Es importante aclarar para efectos del entendimiento de la tabla y de la ponderación, que la información cuantitativa está dada por las respuestas anteriormente descritas donde es 1. Siempre, 2. Casi siempre, 3. Normalmente, 4. A veces y 5. Nunca. De igual forma, que por decisión del autor, se tomó como aplicación del factor en forma positiva las calificaciones 1, 2 y 3 y como aplicación de manera negativa las calificaciones 4 y 5.

Gráfica 12. Porcentaje aplicación factores productividad aceptable.



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a estos resultados podemos establecer que, según el porcentaje de aplicación teniendo como referencia que iguale o sobrepase un 80% por decisión del autor, son 2 los factores clave para el aporte del liderazgo estratégico a una productividad aceptable:

- **Control:** 83% de aplicación.
- **Capacidad de producción:** 83% de aplicación.

Igualmente y de acuerdo a los resultados podemos establecer que, hay 10 factores que según el porcentaje de aplicación teniendo como referencia que esté igual o por debajo la mitad, es decir 50%, tienen una aplicación mínima por parte de las Mipymes que reportan productividad aceptable:

- **Prospectiva:** 50% de aplicación.
- **Proyección:** 50% de aplicación.
- **Adaptabilidad:** 50% de aplicación.
- **Innovación:** 33% de aplicación.
- **Conocimiento:** 33% de aplicación.

- **Manejo financiero:** 42% de aplicación.
- **Conocimiento de los clientes:** 50% de aplicación.
- **Capacitación:** 42% de aplicación.
- **Formación:** 33% de aplicación.
- **Sentido de pertenencia:** 25% de aplicación.

Respecto a los 14 factores que no aparecen en ninguna de las anteriores clasificaciones, es importante aclarar que todos en el análisis de productividad aceptable como se puede observar en la tabla 8 y en la gráfica 12, superan el 51% de aplicación con unos valores de 75%, 67% en su gran mayoría y 58%.

En referencia a las categorías, se puede observar que en Gerencia no hay presencia de factores que fueron considerados clave para que el liderazgo estratégico aporte a la productividad aceptable. Aparecen 3 factores con valor menor a 50%, que son considerados con menor aplicación, lo que representa un 27.2% del total de la categoría y un 72.7% de factores que están por encima de la referencia más baja.

En la categoría Gestión, hay un 25% de factores que fueron considerados claves, un 37.5% de factores que fueron considerados de poca aplicación para la productividad aceptable, al igual que un 37.5% que están sobre el nivel mínimo que es 50%

La Categoría Entorno presenta una composición de 66.6% de factores que están por encima del 50% pero que no son considerados clave y un 33.3% que está catalogado como

Por último, la categoría Talento Humano tiene un 75% del total de los factores que fueron considerados de baja aplicación y solo un 25% que está por encima del promedio.

9.1.3 Productividad general baja

El análisis se realizó a través de la tabulación de las respuestas de las empresas que presentaban en su encuesta, una productividad baja. Allí se analizaron los 26 factores representados en las 40 preguntas del instrumento de medición, dando como resultado un porcentaje de aplicación de cada factor en el total de la muestra que tiene productividad baja según la clasificación establecida anteriormente. Dicho porcentaje surge de la división entre el número de empresas que aplican el factor de manera positiva y el número total de empresas de productividad baja.

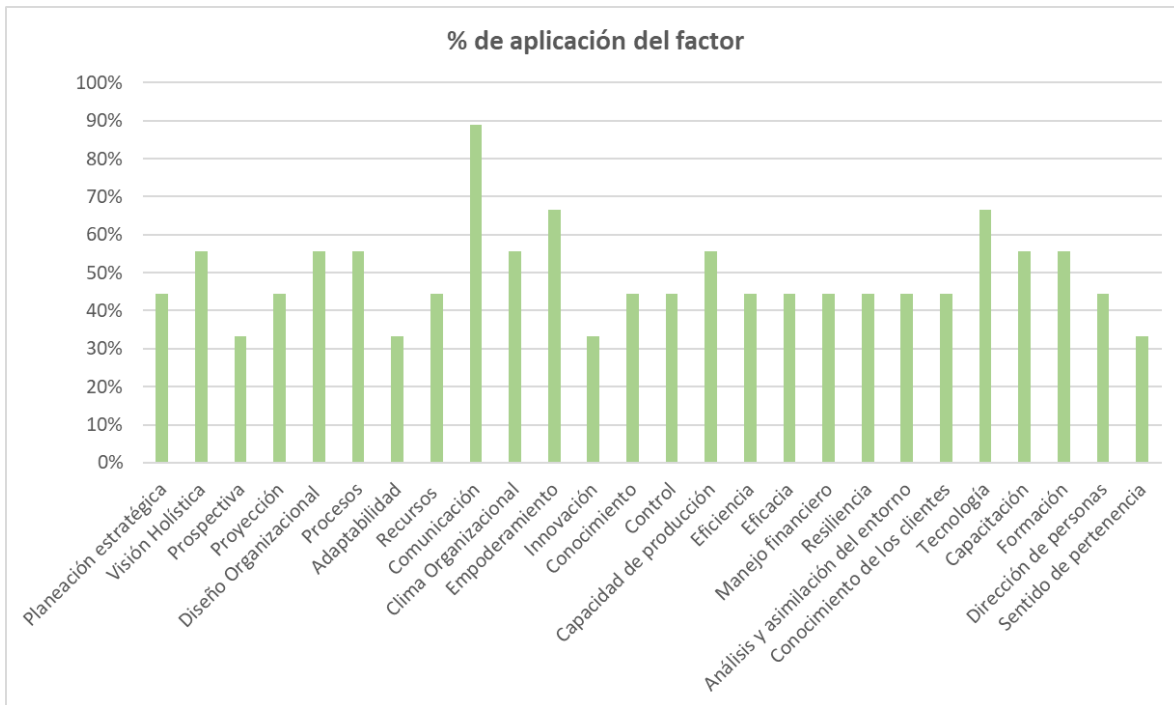
Tabla 9. Análisis empresas productividad baja.

Categoría	Factor	PRODUCTIVIDAD DEFICIENTE									% de aplicación del factor
		Empresa 3	Empresa 4	Empresa 7	Empresa 9	Empresa 14	Empresa 15	Empresa 17	Empresa 22	Empresa 29	
Gerencia	Planeación estratégica	5	2	5	4	4	2	2	3	4	44%
	Visión Holística	4	1	5	3	5	2	2	3	4	56%
	Prospección	5	5	5	4	3	3	3	4	5	33%
	Proyección	4	3	5	5	4	2	1	3	5	44%
	Diseño Organizacional	4	1	5	3	5	2	3	3	4	56%
	Procesos	4	1	5	2	5	3	2	3	4	56%
	Adaptabilidad	4	4	5	3	4	2	4	3	4	33%
	Recursos	4	4	5	4	2	1	3	3	4	44%
	Comunicación	3	2	5	3	3	2	1	3	3	89%
	Clima Organizacional	3	4	5	2	4	3	1	3	4	56%
Gestión	Empoderamiento	2	1	4	2	4	1	2	3	4	67%
	Innovación	3	5	5	4	5	2	3	4	5	33%
	Conocimiento	3	5	5	4	5	1	3	2	5	44%
	Control	4	5	5	4	4	2	2	3	2	44%
	Capacidad de producción	4	5	3	3	4	2	2	3	4	56%
	Eficiencia	3	3	5	4	4	2	2	4	4	44%
	Eficacia	4	3	5	4	5	2	2	4	3	44%
	Manejo financiero	3	5	5	2	4	1	3	5	4	44%
	Resiliencia	4	1	5	3	4	2	3	4	4	44%
	Entorno	Análisis y asimilación del entorno	4	5	5	4	5	3	2	3	3
Conocimiento de los clientes		4	2	4	4	3	2	2	4	4	44%
Tecnología		4	1	4	3	1	2	3	3	4	67%
Talento Humano	Capacitación	4	2	5	3	5	2	1	3	5	56%
	Formación	4	1	5	2	4	2	2	3	5	56%
	Dirección de personas	4	5	3	3	5	2	3	4	4	44%
	Sentido de pertenencia	4	5	5	3	5	3	2	4	5	33%

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 9 se puede observar la calificación de las empresas con productividad baja, a cada uno de los factores claves identificados en el proyecto. Es importante aclarar para efectos del entendimiento de la tabla y de la ponderación, que la información cuantitativa está dada por las respuestas anteriormente descritas donde es 1. Siempre, 2. Casi siempre, 3. Normalmente, 4. A veces y 5. Nunca. De igual forma, que por decisión del autor, se tomó como aplicación del factor en forma positiva las calificaciones 1, 2 y 3 y como aplicación de manera negativa las calificaciones 4 y 5.

Gráfica 13. Porcentaje aplicación factores productividad baja.



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a estos resultados podemos establecer que, según el porcentaje de aplicación teniendo como referencia que iguale o sobrepase un 80% por decisión del autor, solo hay 1 factor clave para el aporte del liderazgo estratégico a una productividad baja:

- **Comunicación:** 89% de aplicación.

De igual forma, podemos establecer que hay 16 factores que según el porcentaje de aplicación teniendo como referencia que esté igual o por debajo la mitad, es decir 50%, tienen una aplicación mínima por parte de las Mipymes que reportan productividad baja:

- **Planeación Estratégica:** 44% de aplicación.
- **Prospectiva:** 33% de aplicación.
- **Proyección:** 44% de aplicación.
- **Adaptabilidad:** 33% de aplicación.
- **Recursos:** 44% de aplicación.
- **Innovación:** 33% de aplicación.
- **Conocimiento:** 44% de aplicación.
- **Control:** 44% de aplicación.

- **Eficiencia:** 44% de aplicación.
- **Eficacia:** 44% de aplicación.
- **Manejo financiero:** 44% de aplicación.
- **Resiliencia:** 44% de aplicación.
- **Análisis y asimilación del entorno:** 44% de aplicación.
- **Conocimiento de los clientes:** 44% de aplicación.
- **Dirección de personas:** 44% de aplicación.
- **Sentido de pertenencia:** 33% de aplicación.

Respecto a los 9 factores que no aparecen en ninguna de las anteriores clasificaciones, es importante aclarar que todos en el análisis de productividad baja como se puede observar en la tabla 9 y en la gráfica 13, superan el 51% de aplicación con unos valores de 67% y 58% en su gran mayoría.

Con relación a las categorías, se puede observar que en Gerencia solo hay un factor que fue considerado clave para que el liderazgo estratégico aporte a la productividad baja, representando un 9% del total de la categoría, un 45.4% está representado en factores que se consideran de baja aplicación por su porcentaje final y el 45.4% restante corresponde a factores con calificación por encima del promedio, pero que de ese valor un 77.7% está en 56% de aplicación.

Revisando la categoría Gestión, un 87.5% la componen factores con aplicación mínima o baja y solo un 12.5% es representada por un factor que está sobre el promedio, con un 56% de aplicación.

La Categoría Entorno presenta una composición de 66.6% de factores que están con mínima aplicación por parte de las empresas encuestadas para la escala de productividad baja y un 33.3% con uno de los factores que está por encima del promedio y que pertenece al grupo de los 67%.

Para terminar, la categoría Talento Humano está distribuida en un 50% por factores considerados de mínima aplicación y un 50% por factores que, si bien están encima del promedio, su aplicación está en un 56%.

9.2 Análisis nivel de productividad específica

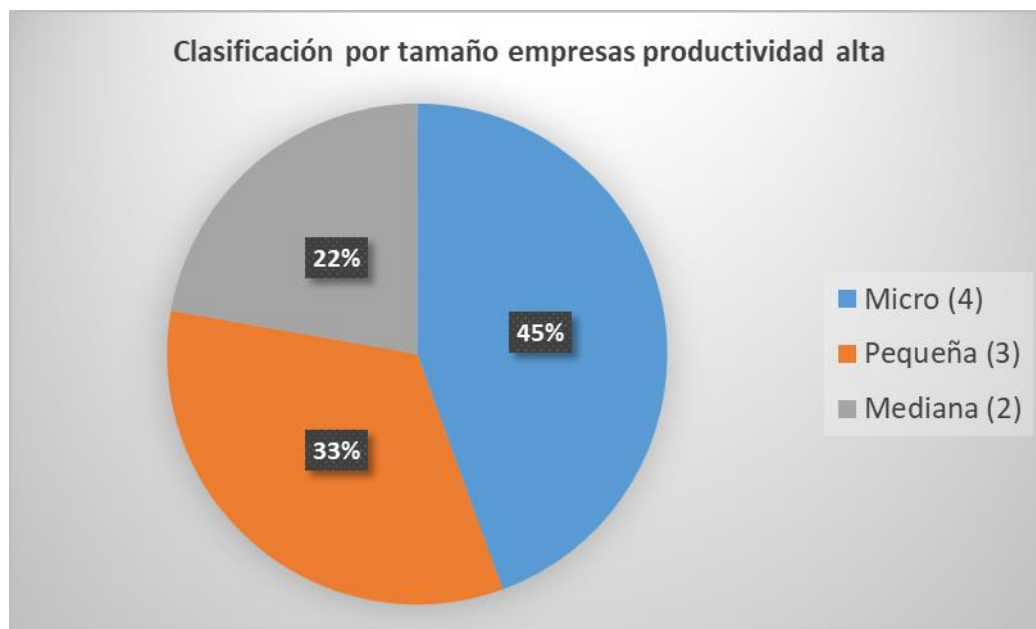
En este segundo análisis, se presentan los resultados teniendo en cuenta las escalas de productividad definidas con anterioridad según resultados: alta, aceptable y baja y se cruzan con los aspectos de tamaño, si es micro, pequeña o mediana y tipo de actividad económica que ejercen las Mipymes de la muestra seleccionada, industria, servicios o comercio.

9.2.1 Productividad alta por tamaño y tipo de actividad económica

Clasificación por tamaño productividad alta

A continuación, se presenta la gráfica donde se observa la clasificación por tamaño de las empresas que, según la investigación, reportaron una productividad alta, teniendo en cuenta los parámetros ya mencionados.

Gráfica 14. Clasificación por tamaño de las empresas con productividad alta.



Fuente: elaboración propia.

Según los resultados, podemos observar que del total de la muestra de las empresas que reportaron una productividad alta, el 45% corresponde a micro empresas, siendo el porcentaje más alto, el 33% a pequeñas empresas y el 22% a medianas empresas.

Clasificación por tipo de actividad económica productividad alta

De igual forma, se presentan los resultados de clasificación por tipo de actividad económica de las empresas que, según la investigación, reportaron una productividad alta, teniendo en cuenta los parámetros ya mencionados.

Allí se puede evidenciar que del total de la muestra el porcentaje más alto pertenece a la tipología de servicios con un 67%, seguido de comercio con un 22% y por último industria con un 11%.

Gráfica 15. Clasificación por tipo de actividad económica de las empresas con productividad alta.



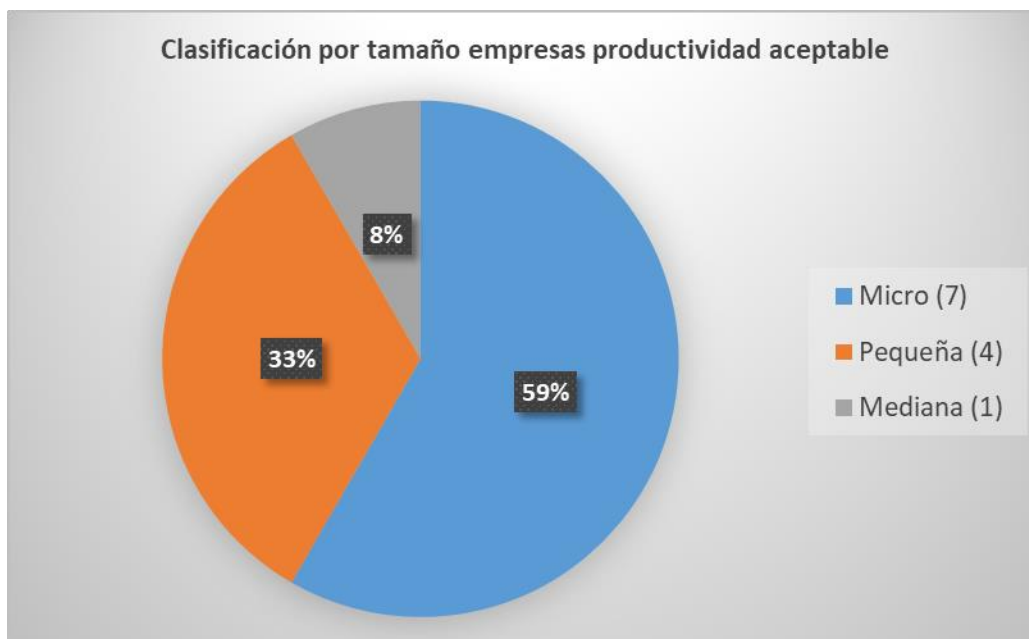
Fuente: elaboración propia.

9.2.2 Productividad aceptable por tamaño y tipo de actividad económica

Clasificación por tamaño productividad aceptable

A continuación, se presenta la gráfica donde se observa la clasificación por tamaño de las empresas que, según la investigación, reportaron una productividad aceptable, teniendo en cuenta los parámetros ya mencionados.

Gráfica 16. Clasificación por tamaño de las empresas con productividad aceptable.



Fuente: elaboración propia.

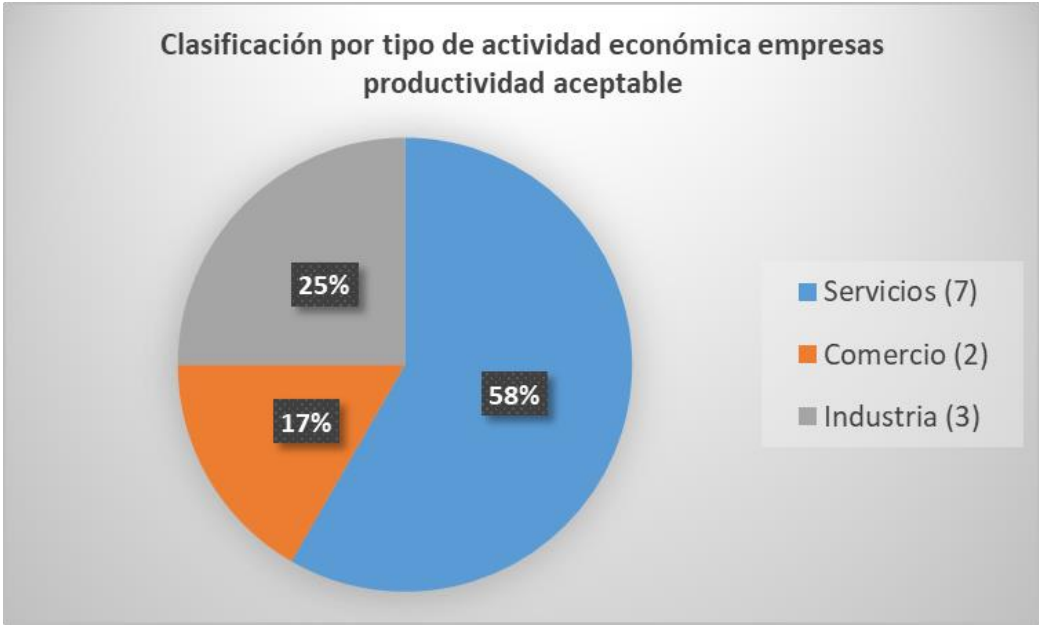
Según los resultados, podemos observar que del total de la muestra de las empresas que reportaron una productividad aceptable, el 59% corresponde a micro empresas, siendo el porcentaje más alto, el 33% a pequeñas empresas y el 8% a medianas empresas.

Clasificación por tipo de actividad económica productividad aceptable

De igual forma, se presentan los resultados de clasificación por tipo de actividad económica de las empresas que, según la investigación, reportaron una productividad aceptable, teniendo en cuenta los parámetros ya mencionados.

Allí se puede evidenciar que del total de la muestra el porcentaje más alto pertenece a la tipología de servicios con un 58%, seguido de industria con un 25% y por último comercio con un 17%.

Gráfica 17. Clasificación por tipo de actividad económica empresas con productividad aceptable.



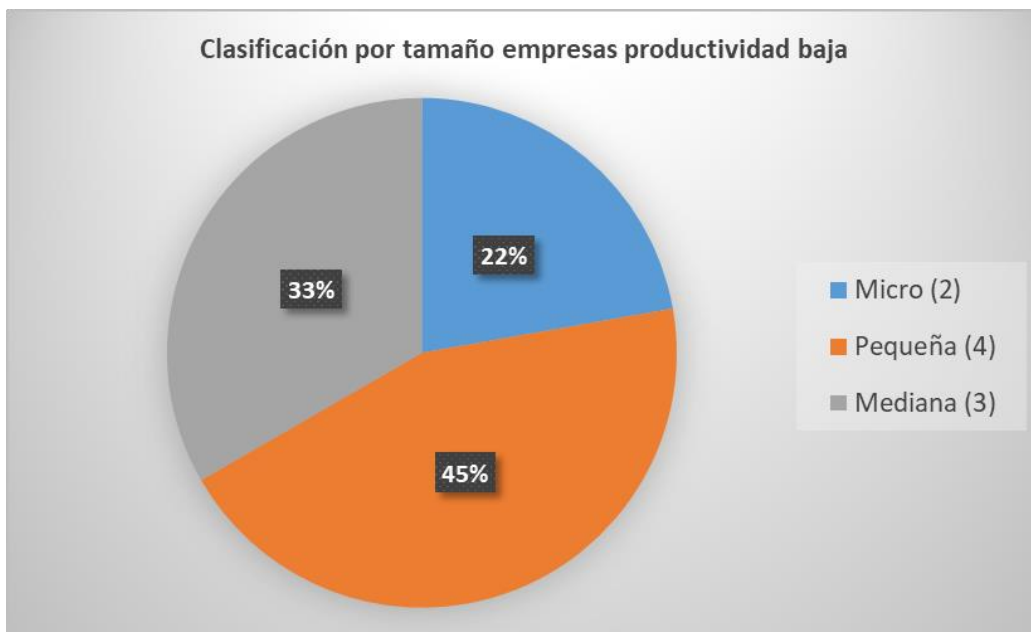
Fuente: elaboración propia.

9.2.3 Productividad baja por tamaño y tipo de actividad económica

Clasificación por tamaño productividad baja

A continuación, se presenta la gráfica donde se observa la clasificación por tamaño de las empresas que, según la investigación, reportaron una productividad baja, teniendo en cuenta los parámetros ya mencionados.

Gráfica 18. Clasificación por tamaño de las empresas con productividad baja.



Fuente: elaboración propia.

Según los resultados, podemos observar que del total de la muestra de las empresas que reportaron una productividad baja, el valor más alto corresponde esta vez a las pequeñas empresas con un 45%, seguido de la mediana con un 33% y de la micro con un 22%.

Clasificación por tipo de actividad económica productividad baja

De igual forma, se presentan los resultados de clasificación por tipo de actividad económica de las empresas que, según la investigación, reportaron una productividad baja, teniendo en cuenta los parámetros ya mencionados.

Allí se puede evidenciar que del total de la muestra el porcentaje más alto pertenece a la tipología de servicios con un 45%, industria con un 33% y por último comercio con un 22%.

Gráfica 19. Clasificación por tipo de actividad económica de las empresas con productividad baja.



Fuente: elaboración propia.

10. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El presente trabajo tenía como finalidad, determinar los factores con mayor y menor aplicación para el aporte del liderazgo estratégico a la productividad en las Mipymes del área metropolitana del departamento de Antioquia. Para ello se plantearon una serie de preguntas y actividades, que buscaban obtener información veraz y oportuna por parte de las empresas y de allí, generar un análisis que permitiera resultados concretos permitiendo el cumplimiento de objetivos y la validación de las hipótesis.

Los resultados de la investigación permitieron determinar 26 factores que están presentes en las Mipymes seleccionadas y que son de alta importancia para que el liderazgo estratégico aporte a una óptima productividad. Con estos factores, previamente identificados, mencionados y descritos en el desarrollo del trabajo, se llegó a las siguientes conclusiones para la muestra de 30 mipymes seleccionadas aleatoriamente, en relación al cruce propuesto de las variables de liderazgo estratégico y la productividad.

- Los factores identificados engloban toda la Mipyme en lo que se refiere al ejercicio empresarial interno y externo y las acciones necesarias para el progreso y desarrollo. La agrupación de ellos en las categorías Gerencia, Gestión, Entorno y Talento humano así lo demuestra.
- La productividad según resultados de aplicación en las mipymes de la muestra seleccionada, está dividida en 3 escalas: se presenta una productividad alta, una productividad aceptable y una productividad baja. Es de resaltar que la más recurrente es la aceptable.
- Las Mipymes de la muestra seleccionada que tienen productividad alta, según resultados, tienen un 88.46% de aplicación positiva de la totalidad de los factores determinados. Esto demuestra la incidencia alta y directa que tiene el liderazgo estratégico para una productividad óptima, convirtiéndose así en un tema de imperiosa necesidad a trabajar en las empresas.
- Se puede concluir que, en temas de gerencia, gestión y entorno, las Mipymes de la muestra seleccionada que tienen productividad alta están haciendo la labor correctamente y tienen implementadas acciones estratégicas para el logro de los objetivos. Por el contrario, hay que resaltar que en el tema de talento humano están presentando falencias o ausencias de actividades que vayan más enfocadas a mejorar en todos los ámbitos el recurso humano.
- El tema de la innovación en las empresas de la muestra seleccionada que tienen productividad alta está pendiente de fortalecerse, pues registra una aplicación por debajo del promedio. Se

puede inferir que se encuentra en un estado de confort por presentar resultados positivos o que el tema sea complejo y de difícil aplicación. Se considera el análisis de esta situación para futuras investigaciones.

- La productividad aceptable dentro de la calificación para la encuesta estaba considerada como un punto medio, sin embargo, se puede interpretar de acuerdo al análisis de resultados con relación al amplio número (10) de baja aplicación de los factores, que las empresas de la muestra seleccionada presentes en dicha escala, están cumpliendo los mínimos exigidos frente a sus objetivos con muchos vacíos en su funcionamiento. Queda en consideración para futuras investigaciones que tengan el mismo público objetivo, presentar la escala en un nivel medio – bajo.
- Frente a los resultados de productividad aceptable, se puede concluir que es desde la gestión operativa que las Mipymes de la muestra seleccionada que se encuentran en esta escala, soportan su desarrollo y obtienen la mencionada productividad. Esto soportado en que los dos únicos factores que tienen porcentaje de aplicación positiva por encima de 80% fueron control y capacidad de producción.
- De acuerdo a resultados y su análisis, donde 14 de los 26 factores tienen un porcentaje que no supera lo positivo pero que está por encima del promedio, se puede decir que las Mipymes de la muestra seleccionada que tienen productividad aceptable pueden estar viviendo dos escenarios empresariales en estos momentos: están en un proceso de consolidación de sus acciones para fortalecimiento o están solo respondiendo a las necesidades puntuales que generan ingresos, es decir, los procesos y procedimientos están encaminados a actividades reactivas y no proactivas.
- Los resultados permiten concluir que hay una menor aplicación e incidencia del liderazgo estratégico en las empresas de la muestra seleccionada que están en la escala aceptable, lo que contribuye a una productividad media con tendencias a la baja, basado en el análisis de aplicación de los factores determinados y sus porcentajes.
- El manejo financiero en las empresas de la muestra seleccionada que tienen productividad aceptable es un tema a tratar y que puede servir de apoyo para que la productividad cambie a una escala superior.
- La innovación se convierte en un factor prioritario que debe tenerse en cuenta a la hora de la planeación, tanto para su comprensión como para su posterior desarrollo para las empresas

de la muestra seleccionada. Este factor se repite en aplicación baja en las tres escalas de productividad determinadas.

- Según resultados, las empresas de la muestra seleccionada apoyadas en la gestión y la necesidad de aumentar las ventas, tienen un adecuado, pero no óptimo, manejo del entorno, lo que demuestra la relación directa de factores de diferentes categorías, teniendo presente cómo el porcentaje de ejecución de algunos de ellos, inciden en los resultados de otros
- El recurso humano en todos los ámbitos, no está teniendo la relevancia que debería tener dentro de los procesos empresariales para las empresas de la muestra seleccionada independiente de su productividad. No hay una capacitación ni formación idónea y el sentido de pertenencia está muy bajo. Las actividades se están enfocando en lo meramente productivo.
- La capacidad de producción es un tema clave en la actualidad para que las empresas de la muestra seleccionada, puedan desenvolverse de manera correcta y logren objetivos planteados. Ser capaz de responder a las necesidades del mercado es un elemento que cada vez más se convierte de diferencial a indispensable. Dicho factor se repite con porcentaje de aplicación positiva en las empresas con productividad alta y aceptable. En la productividad baja está por encima del nivel promedio que es 50%.
- La evidencia permite concluir que la productividad alta en las empresas de la muestra seleccionada, si tiene una relación directa con la visualización y planeación del futuro. Las Mipymes de productividad aceptable y baja, están respondiendo en mayor proporción a lo que el día a día les vaya trayendo y no están deteniéndose a pensar más allá para una vialidad a mediano y largo plazo. Esto soportado en el bajo porcentaje de aplicación que tienen los factores de proyección y prospectiva en estas escalas.
- Los resultados dan evidencia de la alta importancia para las empresas de la muestra seleccionada, de tener los elementos necesarios para poder aceptar el cambio y que este se convierta en una oportunidad y no en una amenaza, más ahora que la inmediatez y las TIC están imponiendo un ritmo de respuesta rápido y diferente en periodos muy cortos, que requiere adaptabilidad por parte de las empresas.
- La investigación permite concluir que la productividad baja en las empresas la muestra seleccionada, está ligada a una menor aplicación del liderazgo estratégico y a un porcentaje de incidencia mínimo frente a los diferentes factores que lo componen. 16 factores en las

empresas con productividad baja están con aplicación negativa y 9 no sobrepasan el 67% de aplicación en la muestra.

- Las Mipymes de productividad baja tienen un buen manejo de la comunicación interna. Elemento importante para lograr sinergia y procesos administrativos exitosos, pero no la están considerando de manera estratégica para que aporte al incremento del porcentaje de aplicación de los factores con números más bajos.
- Uno de los grandes problemas de las empresas de la muestra seleccionada con productividad baja está en la gestión, que es la capacidad de hacer, de poner en aplicación lo planeado. Sin embargo, la gerencia si bien tiene medianamente aplicados algunos factores clave, presenta muchos problemas desde el tema estratégico y de proyección.
- El tema de entorno y talento humano también presenta vacíos en las empresas de productividad baja, que vienen del resultado de la mala gestión que están realizando. No se evidencia una planeación en estos aspectos, ni una línea clara de ejecución, más allá de la de responder a una necesidad de rentabilidad.
- La capacitación y formación en las empresas de la muestra seleccionada con productividad baja, se está dando en aplicación medianamente positiva, pero aún no se está reflejando este conocimiento brindado y adquirido, en resultados exitosos para las diferentes áreas y, por ende, para la productividad.
- La gestión del conocimiento sigue siendo un tema muy disperso y alejado para la mayoría de las Mipymes de la muestra seleccionada independiente de la productividad que tengan. Se basan en lo normal, pero no proyectan y planean el tema desde lo que verdaderamente puede aportar si es aplicado de la forma correcta en el contexto actual.
- Las Mipymes de la muestra seleccionada, independiente de la escala de productividad a la que pertenezcan, tienen en general un panorama abierto de la empresa y entienden que se debe mirar la empresa y sus áreas como un todo. La diferencia radica en como conjugan los diferentes elementos de la gerencia y hacen sinergia con la gestión, para que apalancados en un correcto y eficiente manejo del personal humano que tienen a disposición, entiendan el entorno y logren la productividad anhelada.
- No tiene una relación directamente proporcional un mayor número de empleados y de activos, con obtener una productividad alta según el análisis en las empresas de la muestra

seleccionada. El tema pasa por lograr una mayor y mejor aplicación de los factores clave para que el liderazgo estratégico aporte a este objetivo.

- Una alta concentración de productividad alta según la encuesta, en las Mipymes de la muestra seleccionada del área metropolitana del departamento de Antioquia está en las empresas con tipo de actividad económica de servicios.
- A las Mipymes de la muestra seleccionada que están dentro del tipo de actividad económica de industria, se les dificulta más el lograr una productividad alta o medianamente aceptable que a las de comercio y servicios.

11. ESTRATEGIAS SUGERIDAS

Las siguientes son las estrategias que el autor de la investigación propone, a las Mipymes de la muestra seleccionada, pertenecientes al área metropolitana del departamento de Antioquia, encaminadas a fortalecer y/o mejorar, el porcentaje de aplicación de los diferentes factores determinados como claves para que el liderazgo estratégico aporte al incremento de la productividad, independiente de la escala en donde se ubique. Cabe resaltar, que dichas estrategias son de carácter general, pues para un ejercicio responsable y sobre todo efectivo, se debe tener información específica de cada empresa y su entorno.

- Se plantea inicialmente una estrategia de validación, en el entendido que están realizando bien la labor, pero que es necesario mantener nivel óptimo para poder crecer. Aquí entonces se plantea la creación de grupos primarios interdisciplinarios, es decir que tengan participantes de todas las áreas y de todos los niveles de la empresa, que a través de una herramienta de control que tengan o construyan, puede ser estos factores volverlos una matriz como se tiene previsto, realizar seguimiento específico a cada elemento y evaluar su estado y evolución.
- Una segunda estrategia va encaminada al fortalecimiento de los factores que, en las empresas de productividad alta, tenían porcentaje bajo de aplicación, estos eran innovación, dirección de personas y sentido de pertenencia. Para este caso, lo primero que se propone y encaminado al tema de innovación, es tener pensamiento simple. Muchas veces el tema de la innovación se deja de lado por desconocimiento o porque es visto como algo que solo se puede hacer con mucho dinero o recursos. La estrategia entonces de pensamiento simple, partiendo de la base que es necesario que exista un área o doliente, es poner a pensar a los empleados en nuevas formas de hacer todo tipo de procesos teniendo solo en cuenta lo que se tiene: "Pensar dentro de la caja"⁴.
- La gestión humana en las organizaciones tiene que dejar de ser netamente operativa en sus funciones de selección o capacitación de personal. Esto es un mal que como se evidenció en la investigación, padecen todas las Mipymes independiente del nivel de su productividad. Para ello es necesario que se consolide si no lo tiene o que se fortalezca si es del caso, un área de gestión humana y que ella tenga carácter estratégico como su función esencial. Esto quiere

⁴ Metodología que tiene su origen en Medio Oriente y que muchas empresas han adoptado para impartirla y desarrollarla a su manera. Promueve la innovación con los recursos que se tienen sin contar con nada externo.

decir que toda la planeación estratégica de la empresa debe partir del recurso humano y cómo y cuánto están preparados para lograr los objetivos que allí se plantean. Con esto y otras acciones específicas, se puede mejorar el sentido de pertenencia, pues se mostrará a los empleados la verdadera importancia que tienen para la empresa, se les otorgarán herramientas tangibles e intangibles para su trabajo y les generará el compromiso de un rendimiento óptimo.

- Otra estrategia que puede resultar efectiva para el fortalecimiento y sostenimiento de los factores es la realización de un direccionamiento estratégico general, donde intervengan todas las áreas de la empresa. Allí habrá representación y puntos de vista desde todos los ámbitos, lo que nutrirá y complementará la planeación, dando paso a la realización de planes específicos por áreas, pero alineados siempre al mismo objetivo.
- Para lograr que se vea la importancia de cada uno de los factores, los empleados deben entender que todas las funciones que realizan hacen parte de un sistema, en donde si alguna está mal ejecutada o no se está realizando, automáticamente el sistema arrojará malos resultados. Para ello es necesario la revisión, consolidación y/o creación de la administración por procesos.
- La creación de canales y escenarios alternativos de comunicación, es otra estrategia que puede aportar al incremento y fortalecimiento de la productividad. En muchas ocasiones el día a día consume el tiempo y recursos de los empleados y empresas. Estos escenarios que son controlados, pero de carácter informal, generan el ambiente para que se toquen temas que muchas veces no se dan en las oficinas y para que se planteen estrategias y planes de acción, que posteriormente se desarrollen dentro de la empresa.
- Capacitaciones y formaciones específicas y de corta duración es una estrategia que además de aportar al tema del fortalecimiento del recurso humano, puede apoyar la generación de productividad alta. Las empresas en muchas ocasiones están especializándose en productos y servicios específicos, por lo tanto, entre más directo sea el proceso de formación y más corto, por el tema de la inmediatez que demanda el mercado, más efectivo puede ser.
- Para fortalecer factores, la consolidación del liderazgo estratégico y una productividad alta, se puede establecer la estrategia de construcción de indicadores en conjunto, donde se planteen metas alcanzables y periódicas, para tener lo que se puede llamar “victorias tempranas”. De

esta forma se logran objetivos constantemente y de acuerdo a las capacidades y se va sumando en cada factor, corrigiendo lo que se observó en la práctica anterior.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüera, E. (2006). Liderazgo y Compromiso Social. Hacia un nuevo tipo de liderazgo estratégico, ético y con compromiso social. 1° Edición. Universidad Autónoma de Puebla. México.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF. (2019). Gran Encuesta Pyme Nacional I 2019. Recuperado de: <http://anif.co/publicaciones/observatorio-pyme/gran-encuesta-pyme>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2015). Desafíos para las pymes en Antioquia. Recuperado de: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2015/Desaf%C3%ADos%20para%20las%20pymes%20de%20Antioquia.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2016). Retos para las pymes en Antioquia 2016. Recuperado de: http://anif.co/sites/default/files/memorias/jaime_echeverri_-_ccm_1.pdf
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2018). Crece la pyme en la base empresarial en Antioquia. Recuperado de: <https://www.camaramedellin.com.co/articulos-y-noticias/noticias/crece-la-pyme-en-la-base-empresarial-en-antioquia>
- Castro, A. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico. Anales de Psicología, Vol. 23, N° 2. pp. 216-22. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/167/16723206.pdf>
- Chávez Martínez, J., & Ibarra Michel, J. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. Telos, 18 (1), 138-158. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99344833009/index.html>
- Confecámaras (2019), Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. Recuperado de: <http://www.confecamaras.org.co/33-cooperacion-y-competitividad/analisis-economico/573-cuadernos-de-analisis-economico>
- Cruz-Ortiz, V., & Salanova, M., & M. Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. Universidad & Empresa, 15 (25), 13-32. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1872297460022>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. DANE, (2018). Estadísticas por tema. Colombia. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema>

- Escandón, D., y Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Revista Colombiana de Estudios Gerenciales*, 32(139), 143. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/jatsRepo/212/21246274004/index.html>
- Fernández, A. C., & Bustamante, V. T. (2005). Estrategia e internacionalización en las pymes: caso Antioquia. *Cuadernos De Administración* (01203592), 18(30), 137-164. Recuperado de: <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2186/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=ab9a6721-aa06-4f08-bc4f-f700d5233cda%40pdc-v-sessmgr03>
- Fernández, M. (2009). Empresas: Modelo de cambio basado en el aprendizaje. Recuperado de: <http://www.saberes.fcecon.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/6/54>
- Fierro, I. (2012). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 7(1), 119-123. Recuperado de: <http://sabercienciaylibertad.com/ojs/index.php/scyl/article/view/95>
- Gil Osorio, I. M., & Ibarra Lopesierra, S. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. *Dimensión Empresarial*, 12(2), 117-126. Recuperado de: <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2186/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1a325373-082f-44a0-9b22-14b7882d8cff%40sessionmgr101>
- Hargreaves, A. (2009). El liderazgo sustentable y el cambio en tiempos de confusión. *Espacios en Blanco. Revista de Educación*, 19, 181-195. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=384539801009>
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill. Capítulos 2, 3 y 12.
- Innpulsa Colombia (2018). Indicadores de productividad. Anexo 5. Recuperado de: https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/anexo_5_indicadores_de_productividad.pdf
- Lussier, R. & Achua, C. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. 6° Edición. Cenage Learning Editores. Mexico. ISBN: 978-607-522-825-9. Recuperado de: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>
- Medina Quintero, J., & De La Garza Ramos, M., & García Pedroche, E. (2008). Influencia de las prácticas de liderazgo en las finanzas y toma de decisiones de las pymes. *Investigación*

Administrativa, (101), 17-27. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045196002>

Moreno, H. & Olmos, R. (2010). Análisis de las características del emprendimiento y liderazgo en los países de Asia y Latinoamérica. *Revista mexicana de estudios sobre cuenca del pacífico*. Tercera época. Volumen 4. Número 8. Julio/diciembre 2010. Colima, México. Recuperado de:
<http://www.portesasiapacifico.com.mx/revistas/epocaiiii/numero8/5.pdf>

Ortega Naranjo, W.F., Cuascota Pujota, A.M., Pilataxi Mejia, J.C., Gualotuña Armas, A.P. (2018). Liderazgo y productividad de pequeñas y medianas empresas en la provincia de Pichincha-Ecuador. *UNIANDÉS EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*. ISSN 1390-9150. Recuperado de: <http://186.46.158.26/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/843/338>

Patricia Puerto Becerra, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, (28), 171–195. Retrieved from <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=56676023&lang=es&site=ehost-live>

Quintero, J. (2018). Las pymes en Colombia y sus barreras para su desarrollo y perdurabilidad. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Repositorio. Recuperado de:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17949/QuinteroReatigaJuanSebastian2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo, RAED. (2018). Edición 19. Economía de Antioquia 2017 y Perspectivas para 2018. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Recuperado de: <https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Biblioteca/Estudios-economicos/RAED/raed-numero-19.pdf>

Romero, F., Melgarejo, Z., -Vera, M. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Revista Suma de Negocios*. Volume 6, Issue 13, January–June 2015, Pages 29-41. Recuperado de:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000087>

Terrazas Pastor, R. (2015). Liderazgo Tridimensional. *PERSPECTIVAS*, (35), 7-28. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941232002>