

## ORIGINAL

### Artículo de investigación

# Direccionamiento Estratégico: estudio de caso múltiple en pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Medellín\*

## Strategic Direction: multiple case study in small and medium enterprises in the city of Medellín

Recibido: Mayo 14 de 2023 - Evaluado: Agosto 18 de 2023 - Aceptado: Noviembre 14 de 2023

Mauricio Alejandro Bedoya-Jiménez\*\*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5958-2197>

Luis Fernando Quintero-Arango\*\*\*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6268-065X>

#### Para citar este artículo / To cite this Article

Bedoya-Jiménez, M. A., & Quintero-Arango, L. F. (2024). Direccionamiento Estratégico: estudio de caso múltiple en pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Medellín. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 9(17), 1-14. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.17.2024.11045>

Editor: Dr. Rolando Eslava-Zapata

#### Resumen

El presente manuscrito tiene por objetivo describir la morfología organizacional y la planeación estratégica de Mipymes en la ciudad de Medellín, vinculando la articulación entre la planeación estratégica (PE) y la morfología organizacional (MO). Se utiliza el enfoque cualitativo con un diseño descriptivo, bajo un método fenomenológico, utilizando como instrumento de recolección de información la entrevista semi estructurada y para los resultados el análisis categorial. Se seleccionan siete empresas, de diferentes sectores económicos, que fueran Mipymes con el criterio de conveniencia, cercanía y fácil acceso a la información. Los resultados generales demuestran que se encuentran fallas en la PE al no responder a los requerimientos del mercado, su MO por tanto no se encuentra alineada con dichas necesidades; con respecto a la cultura organizacional no se logra encontrar que exista al interior de las empresas analizadas una clara concepción de su importancia, ya que se presentaba deficiencias en el trabajo en equipo y en retención de personal. Desde el análisis de los resultados se brinda una orientación a las Mipymes, para que puedan considerar que la PE brinda rumbo a la organización y puede permitir tomar decisiones de mejora continua; así mismo, la MO puede

\* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Trabajo derivado del proyecto de investigación titulado “La morfología organizacional y la planeación estratégica de empresas Mipymes de empresas de la ciudad de Medellín. Estudio de caso múltiple”, financiado por la Universidad Católica Luis Amigó, Medellín, Colombia, convocatoria interna 2021. Etapa final del proyecto, ejecutado entre el 1 de febrero y 11 de noviembre de 2022.

\*\* Magister en Administración Económica y Financiera por la Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia. Docente e investigador en la Universidad ESUMER, Colombia. Email: [malejobedoya@gmail.com](mailto:malejobedoya@gmail.com)

\*\*\* Magister en Dirección de Marketing por la Universidad Viña del Mar- Chile. Docente e investigador en la Universidad Católica Luis Amigó, Colombia. Email: [luis.quinterora@amigo.edu.co](mailto:luis.quinterora@amigo.edu.co)

dar una identidad corporativa que identifique a una empresa logrando consolidar estrategias endógenas que busquen la permanencia de la organización en el mercado.

Palabras Claves: Planeación Estratégica, Morfología Organizacional, Cultura Organizacional, Estrategia y Organizaciones

### **Abstract**

This manuscript aims to describe the organizational morphology and strategic planning of MSMEs in the city of Medellin, linking the articulation between strategic planning (SP) and organizational morphology (OM). The qualitative approach is used with a descriptive design under a phenomenological method, using the semi-structured interview as an instrument of information collection and the categorical analysis for the results. Seven companies from different economic sectors, MSMEs, were selected based on convenience, proximity, and easy access to information. The general results show that there are failures in the EP since it does not respond to the market requirements, and its MO is not aligned with such needs; concerning the organizational culture, it is not possible to find that there is a clear conception of its importance within the analyzed companies, since there were deficiencies in teamwork and personnel retention. From the analysis of the results, guidance is provided to MSMEs so that they can consider that the EP provides direction to the organization and can allow them to make decisions for continuous improvement; likewise, the OM can provide a corporate identity that identifies a company, thus consolidating endogenous strategies that seek the permanence of the organization in the market.

**Keywords:** Strategic Planning, Organizational Morphology, Organizational Culture, Strategy and Organizations

### **SUMARIO**

INTRODUCCIÓN. ESQUEMA DE RESOLUCIÓN. - I. Problema de Investigación. - II. Metodología. - III. Plan de redacción. - 1. Direccionamiento Estratégico (DE). - IV. Resultados de investigación. - CONCLUSIONES - REFERENCIAS.

### **Introducción**

Cualquier organización, por pequeña que sea necesita tener un Direccionamiento Estratégico (DE), que le permita apuntar al logro de una serie de objetivos que vayan encaminados no solo a su permanencia en el tiempo, sino también al crecimiento empresarial. Este DE debe estar acorde con su estructura interna la cual determina la interacción con el mercado, los clientes, la competencia y sus colaboradores.

La declaración de los objetivos, las metas, proyectos y forma de trabajo es una cuestión sine qua non para cualquier organización, a lo cual se le conoce como Direccionamiento Estratégico (DE) o Planeación Estratégica (PE), concepto que es entendido como un proceso de planeación (Medina, Arévalo & Rico, 2015) y el cual como lo establecen Leyva, Cavazos & Espejel (2018) se vuelve relevante dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas - Mipymes por cuanto influye en el éxito competitivo de estas. Este proceso de DE o PE permite a las organizaciones prepararse para el futuro, dicho actuar debe ser realizado de manera coordinada, pensando en el éxito no solo del DE o la PE sino también de la evolución de empresa en sus diferentes niveles organizacionales; logrando con ello una adecuada coordinación dentro de esta (Salazar, 2021).

Para autores como Bernal (2018) el DE o PE requiere desarrollar tres fases: i) formulación, ii) implementación y iii) evaluación de la estrategia. Es importante tener claro que en estas

fases se deben contemplar la existencia de aspectos a lograr en el corto, mediano y en el largo plazo, los cuales, sin importar su temporalidad, deberán generar valor a la organización (Serrato, 2019). La primera fase, formulación de la estrategia, se concibe como aquella en la que establecen la misión, visión, los objetivos y la estrategia como tal. En esta, se identifica de forma clara el modelo de negocio, cabe resaltar que la estrategia cuando se crea no solo debe responder al crecimiento del negocio sino también a la búsqueda de su rentabilidad, finalmente no se trata de ser los mejores en el ámbito donde se desempeña la organización, en realidad el éxito radica en ser únicos, para ello es necesario comprender que no importa el tamaño y el crecimiento de una Mipyme si esto no se acompaña de rentabilidad (Canal IEB - Spain, 2018). Por su parte autores como Salazar (2021) plantean con referencia a la estrategia que está es lo que se hace y se hace aquello para lo que se está organizado.

Durante la formulación, en palabras de Medina *et al.* (2015) y Salazar (2021) es preciso tener en cuenta que el DE o PE debe ser orientada desde un análisis del contexto que permita direccionar el camino de las empresas no solo para adaptarse sino también para responder a los distintos cambios y exigencias que se presentan en el entorno, de esta forma una organización tendrá la oportunidad de anticiparse a ocurrencias que pudieran ser favorables o no. En este sentido, Ulrich & Yeung (2019) plantean que lo que busca una organización es entender el contexto en el cual se desempeña, el resultado será la anticipación y, observación de los desafíos y retos empresariales; ambos deberán convertirse entonces en oportunidades para que las Mipymes puedan fortalecer sus competencias internas y puedan responder al ambiente externo.

Ahora bien, es importante tener en cuenta que el entorno competitivo en el que están las organizaciones en palabras de Porter & Kramer (2006) tiene una injerencia con el margen de maniobrabilidad al momento de implementar su estrategia, sobre todo cuando su temporalidad es de largo plazo. En este sentido, Quintero, Bedoya, Mafud & Romero (2022) plantean que al momento de realizar este análisis es necesario tener claridad sobre los riesgos y situaciones en el futuro, permitiendo a la organización estar atenta a situaciones complejas que puedan afectar la empresa. Finalmente, dentro del DE o PE será importante tener en cuenta: a) que el éxito organizacional estará en la medida en que se tenga las capacidades para reconocer y adaptarse a los cambios que el entorno demande y b) como lo establecen Valencia & Erazo (2016), la importancia del análisis del entorno estará dada por la adecuada toma de decisiones dentro de la organización.

En la segunda fase, implementación de la estrategia, se diseñan entre otros las políticas y la estructura organizacional (EO). Respecto a esta última, Malgajes (2020) le denomina diseñar la organización, es decir dibujar las líneas y distribuir responsabilidades atendiendo al tipo de estructura y de empresa, es lograr una comunicación; aunado a ello, se deben asignar recursos humanos, financieros y tecnológicos para el logro de esta. Para autores como Murillo & González (2019) la EO no solo hace parte central de cualquier organización, sino que también permite lograr el funcionamiento de la DE propuesta sin importar que esta sea tradicional o emergente. Al referirse a la EO, será importante tener en cuenta que hoy en día la principal ventaja competitiva de una organización proviene de la forma cómo está se encuentra diseñada o estructurada y como opera desde sus capacidades humanas y su Cultura Organizacional (CO) (Sisodia, Timothy & Eckschmid, 2020).

En la literatura administrativa, la estructura organizacional también es conocida como Morfología Organizacional (MO). Al respecto, Ulrich & Yeung (2019) plantean una evolución desde el punto morfológico de las estructuras organizacionales, para ello describe tres modelos: En el primero, el jerárquico; priman los aspectos como el conocimiento, el poder y el control;

se orienta a la eficiencia operativa, en este modelo los líderes representan los roles y las reglas. Es de anotar, que la mayoría de las organizaciones siguen siendo jerárquicas; en el segundo modelo, el sistemático, el líder o los líderes buscan alinear todos los sistemas de la compañía, entendiendo estos como el conjunto de estrategias, estructuras, personas, procesos entre otros; su fin es la salud organizacional y el tercero, denominado por capacidades, este se basa en que tanto el talento individual de los colaboradores y de la organización, se logren centrar en fortalecer la estructura interna en lo que se hace bien, permitiendo con ello ofrecer un valor diferencial.

Ahora bien, con respecto al termino salud organizacional, Lencioni (2012) manifiesta que la mayor ventaja que cualquier empresa podría tener se relaciona con una organización saludable, es importante tener en cuenta que esta debería desarrollar cuatro disciplinas a su interior: 1) construir y mantener un equipo de liderazgo cohesivo, 2) equipo de liderazgo cohesivo conductualmente 3) crear una claridad organizacional (cuál es la estrategia, cuáles son las principales metas, cuáles son los valores organizacionales), y 4) tener una claridad en la comunicación (Canal Speakers' Spotlight, 2014). Dentro de esta segunda fase se encuentran dos elementos fundamentales que no son tangibles: la cultura organizacional y la innovación.

En relación con la cultura organizacional, es preciso tener en cuenta que en los últimos años esta ha tenido un especial interés por parte del sector empresarial. Esta hace alusión a los supuestos, la normatividad y a todo aquello que es compartido por los colaboradores de una organización a lo que Yopan, Palmero & Santos (2020) denomina el entorno social o normativo que mantiene unida a una organización y que se convierte en un intangible que permite generar valor (Núñez y Rodríguez, 2015 & Rodríguez, 2020). Por su parte Shein (2016), le llama a esto, patrones de supuestos básicos que son compartidos por la organización.

Autores como Laloux (2019) y Rodríguez (2020) coinciden en que la Cultura Organizacional (CO) se relaciona con la forma en la que se realizan las actividades dentro de la organización y que está representada por un conjunto de patrones compartidos por las personas y los procesos dentro de la empresa, identificando a ésta como el carácter de una organización. Rodríguez (2020) plantea que la CO está conformada por los valores y creencias, los primeros son positivos y denominados palancas que terminan movilizandolos a las personas y, las creencias pueden llegar a ser limitantes, se refieren a las “verdades” absolutas de las personas que son trazadas por creencias o juicios.

Ahora bien, al hablar de innovación es preciso tener en cuenta que para autores como Kremer, Villamor & Aguinis (2019), la innovación, es decir, el implementar ideas creativas dentro de las organizaciones, se ha convertido en el siglo XXI en uno de los principales factores relacionados con la ventaja competitiva; logrando con ello el éxito organizacional (Cascio & Aguinis, 2019). Kremer *et al.* (2019) estipula que para entender los procesos de innovación es necesario tener en cuenta la diferencia que existe entre creatividad e innovación, creatividad hace referencia a la generación de ideas útiles, mientras tanto; la innovación se refiere a la implementación de estas ideas; existen dos factores que dan lugar a la creatividad y a la innovación: la voz de los empleados, que se refiere a los aspectos relacionados con la comunicación de las ideas que hacen parte de las situaciones comunes dentro del trabajo y, el intercambio de conocimientos, el cual aporta de forma positiva a la creatividad y la innovación; involucrando factores como la cultura, las políticas, los sistemas de información y los colaboradores de la organización (Aguinis, 2019 y Saeid, 2021). Finalmente, es preciso señalar que la responsabilidad de crear contextos organizacionales o ambientes que promuevan la innovación recae sobre sus líderes que promuevan el proceso de transformación de ideas creativas (Hill, Brandeau, Truelove & Lineback, 2014).

La tercera fase, la evaluación; la cual no se desarrolla dentro de la investigación pero que es importante abordarla, permite identificar sus logros y los posibles ajustes que deberían realizarse. En este punto es necesario tener en claro que como lo establece Ghiglione (2021) que el problema de la gran mayoría de las organizaciones está relacionado con la falta de una evaluación continua de los resultados originados en el proceso de implementación de la estrategia, lo que hace necesario la correcta definición de objetivos e indicadores. La evaluación se convierte entonces en una etapa esencial en el proceso de PE o DE que se encuentra orientada a la adecuada gestión de la estrategia de los recursos. Para finalizar, la investigación tuvo como objetivo describir la morfología organizacional y la planeación estratégica de empresas mipymes de empresas de la ciudad de Medellín, el enfoque aplicado fue de orden cualitativo con un método fenomenológico y un diseño descriptivo.

## **Esquema de resolución**

### **1. Problema de investigación**

¿Cómo describen la planeación estratégica y la morfología organizacional las mipymes de la ciudad de Medellín?

### **2. Metodología**

En la investigación realizada, se utilizó el enfoque cualitativo, el cual; según, Vasilachis de Gialdino (2006) esta se interesa por lograr comprender las realidades de los participantes desde su mundo vivido y desde sus experiencias narradas; logrando establecer una relación sistemática entre sus subjetividades y lo que sucede en el entorno mismo de los sujetos. Así mismo, para Denzin & Lincoln (1994) la investigación cualitativa, logra conectar lo que es el entorno y el contexto, con el fin que se encuentre una naturalidad de los participantes para poder comprender el significado que estos brindan desde sus experiencias.

El diseño de la investigación fue descriptivo, para Aguirre & Jaramillo (2015) este diseño se centra en el qué del fenómeno a estudiar, determina la forma de cómo se presenta el objeto de estudio de acuerdo con la realidad propia de la situación, según la manera que las personas describen los hechos que se abordan dentro del procesos de investigación.

En las diferentes perspectivas del enfoque cualitativo, se encuentran presentes diferentes métodos, que permiten orientar el desarrollo de una investigación; en este caso el método seleccionado fue la fenomenología, según Martínez-Miguel (2004) este tiene como objetivo, comprender el mundo vivido de las personas, a través de sus narraciones y experiencias, que permiten acercarse a las realidades específicas del fenómeno estudiado. Igualmente, los criterios establecidos para la inclusión de los participantes fueron; gerentes de empresas de la ciudad de Medellín, que estuvieran clasificadas según el tamaño de la misma como; medianas, pequeñas y microempresas, de diferentes sectores productivos, seleccionados por intencionalidad en el acercamiento y facilidad al acceso de la información, en totalidad participaron siete empresas de diferentes tamaños y sectores productivos.

De otro lado, el instrumento que se utilizó para la recolección de la información fue la entrevista semi estructurada, según Díaz, Torruco, Martínez & Varela (2013) esta técnica permite que se realice un estudio profundo frente a las realidades del objeto de estudio investigado, logrando así una riqueza dialógica en la interacción entre entrevistado y entrevistador, permitiendo dar respuesta a los objetivos específicos propuestos en el proyecto

de investigación. A partir de la entrevista semiestructurada, para el análisis de la información se determinó por medio del sistema categorial, se propusieron tres categorías centrales que fueron; planeación estratégica, análisis del entorno y morfología organizacional; igualmente en cada una de las categorías, se identificaron subcategorías, que permitieron un análisis estructurado y contrastado, facilitando una triangulación teórica que permitió dar confiabilidad a la investigación (Martínez Miguélez, 2004).

De otro lado, desde el enfoque cualitativo, se presenta el estudio de caso múltiple como una oportunidad de análisis para detallar y abordar investigaciones que se realicen con diferentes actores, en este caso fueron pequeñas y medianas empresas de dos sectores de la industria, tales como; servicios y sector manufacturero, para Yin (2018) este tipo de alternativas de estudio caso, permiten comparar el comportamiento de una misma situación en diferentes escenarios, brindando así una oportunidad amplia de análisis comparativo. Igualmente, Kazez (2009) considera que los casos proporcionan una posibilidad de análisis amplio, permitiendo que se pueda profundizar en el tema de una forma clara y concreta de acuerdo con el contexto y al entorno en que se presenta el estudio. A continuación, en la tabla 1, se describen las categorías y subcategorías, que se generaron a partir de los objetivos propuestos en el proyecto de investigación.

**Tabla 1. Categorías y subcategorías**

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>
Planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estrategias</li> <li>● Valores</li> <li>● Misión y visión</li> </ul>
Análisis del entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Factores internos</li> <li>● Factores externos</li> </ul>
Morfología organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tipo de estructura</li> <li>● Innovación</li> <li>● Cultura organizacional</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia.

Dentro del proceso metodológico, cabe destacar que la información que se logró recoger por parte de cada uno de los gerentes de las empresas participantes tiene la respectiva confidencialidad y la intención de la publicación de la misma se hace en el anonimato de cada empresa, esto hace parte de la ética de la investigación y de los investigadores. En la tabla 2, se presenta el protocolo de la entrevista utilizada para la recolección de la información, está fue analizada por profesores y otros gerentes antes de aplicarla a los participantes seleccionados.

**Tabla 2. Protocolo de preguntas**

<b>TEMA CENTRAL</b>	<b>PREGUNTAS ORIENTADORAS</b>
<b>Planeación estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué significado tiene para usted el concepto de estrategia?</li> <li>¿Existe algún procedimiento que permita realizar análisis de información para formular estrategia?</li> <li>¿La empresa monitorea los resultados? ¿Cómo se realiza el monitoreo?</li> <li>¿Realiza planeación estratégica en su organización?</li> <li>¿Considera que la planeación estratégica le ha permitido realizar una adecuada orientación a su empresa?</li> <li>¿Cree usted que la PE es una herramienta idónea para el cumplimiento de los objetivos propuestos?</li> <li>¿Podría remplazarse la PE por otra herramienta? ¿Cual? ¿Cómo?</li> </ul>
<b>Análisis del entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué herramienta(s) consulta y utiliza para identificar cómo se encuentran la competencia, el sector y el mismo mercado en el cuál usted compite?</li> <li>¿En qué contribuyen estas herramientas para el desarrollo de la organización?</li> </ul>

	<p>¿De qué fuentes obtiene la información que permite entender su entorno?          ¿Tiene alguna herramienta tecnológica que le ayude a esto? Describa          ¿Durante los últimos años la empresa ha tenido que adaptarse a condiciones del mercado?          Describa las nuevas condiciones</p>
<b>Estructura y morfología organizacional</b>	<p>¿Cuál es su estructura organizacional?          ¿Durante la historia de la organización la estructura ha tenido cambios?          ¿Cuál ha sido la razón de estos cambios?          ¿La empresa cuenta con algún software que permita medir y evaluar la gestión de las diferentes áreas de la organización?          ¿Los informes contables y financieros los realiza con empleados propios o son empresas externas que lo asesoran en estos temas?          ¿Qué tipos de informes gerenciales o administrativos genera la empresa para analizar su estado actual y poder tomar acciones que se requieran?          ¿Cómo invierte la empresa en la retención de talento?          ¿Se tiene contemplado actividades de formación (tecnológica, pregrado o posgrado) y capacitación en diferentes temas para los empleados?          ¿La empresa brinda entrenamiento y capacitación a los colaboradores que se vinculan a la empresa?          ¿Mencione las últimas capacitaciones que ha realizado la empresa?          ¿Ha mejorado algún proceso, bien o servicio durante los últimos 3 años?          ¿Cuál ha sido el elemento fundamental para realizar esta innovación?          ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Cómo?          ¿Cuántos equipos de trabajo tiene actualmente?          ¿Conoce usted alguna forma de trabajo en equipo?</p>

Fuente: elaboración propia.

### 3. Plan de redacción

#### 3.1. Direccionamiento estratégico

Hoy, tiene mayor relevancia que, las estructuras organizacionales se logren fortalecer, esto con el fin de responder a las necesidades del entorno, tanto en lo interno como en lo externo. Es así, como Gutiérrez, Rozo & Flórez (2019) explica que una empresa, sin importar su tamaño, sector u objeto social deben definir aspectos propios de la ruta que se trazará para poder alcanzar los objetivos estratégicos definidos desde la misma concepción del negocio.

Para que se pueda pensar en cumplir esos objetivos estratégicos, la dirección o gerencia, trazará un direccionamiento estratégico que según Lora, Cardona & Brito (2021) es la base para diseñar y proponer la planeación estratégica en una organización, determinando así elementos clave, como son; metas, estrategias de corto, mediano y largo plazo, tácticas y las capacidades humanas, físicas, tecnológicas y financieras; que sean facilitadoras de alcanzar lo propuesto al interior de la organización y establecer indicadores de gestión que permitan medir lo realizado con respecto a lo establecido en su planeación estratégica. Es así como, desde el establecimiento del direccionamiento estratégico y proponer las estrategias y metas; se debe lograr una propuesta de valor, donde la organización facilite la relación entre el cliente y sus grupos de interés; igualmente, determinar aspectos propios que la empresa tiene y donde puede generar una ventaja competitiva, que logre generar diferenciación con respecto a la competencia (Leyva *et al.* 2018).

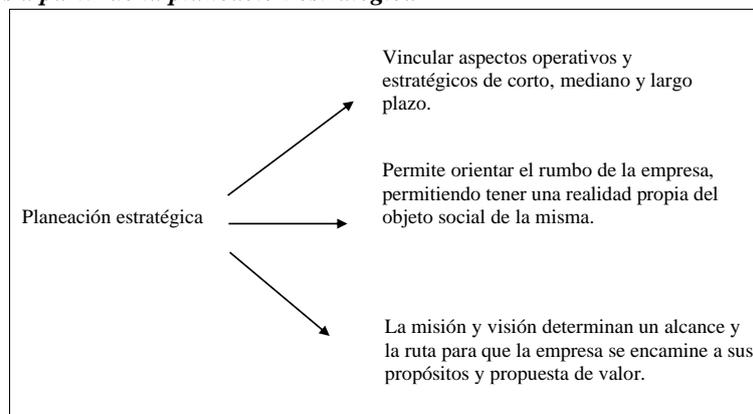
Para Gutiérrez Suárez *et al.* (2019) existen algunos modelos para aplicar y evaluar el direccionamiento estratégico, entre ellos encontramos; la matriz de Ansoff, que permite valorar la propuesta desde el negocio, evaluando aspectos de penetración, desarrollo de mercados, desarrollo productos y diversificación. Igualmente, la matriz DOFA; donde se permite analizar

elementos endógenos; desde las debilidades y fortalezas que la organización pueda tener y desde lo exógeno; amenazas y oportunidades, que se pueden valorar para minimizar el impacto que pueda sufrir la compañía.

#### 4. Resultados de investigación

En el estudio de los resultados, se trabajó con la codificación y categorización, por medio del análisis directo en las entrevistas realizadas, que fueron creadas a partir de una tabla dinámica en excel. Desde las realidades propias de cada empresa, se logró tener una información unificada frente a cada pregunta, logrando así una unidad de análisis correspondiente a la categoría principal creada. En la figura 1, se encuentran los resultados con respecto a la PE o DE; de las siete empresas participantes; en su totalidad, expresan que cuentan y han contado con estrategias de corto, mediano y largo plazo, que permiten de una manera el logro de los objetivos propuestos, según la misión y visión de la compañía, cumpliendo así con aspectos directamente relacionados con la planeación estratégica.

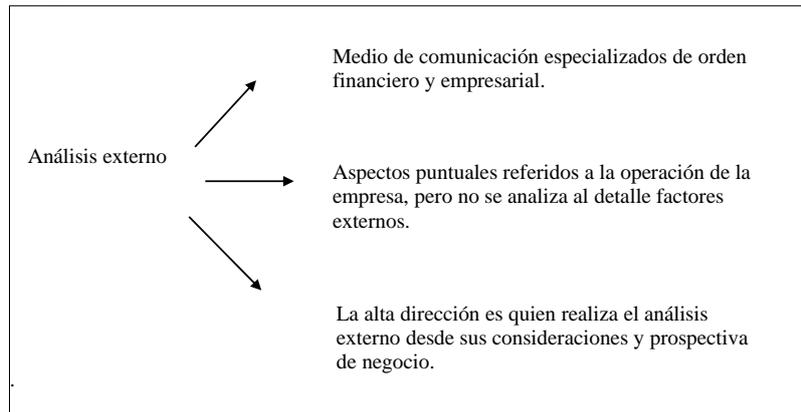
Figura 1. Resultados a partir de la planeación estratégica



Fuente: elaboración propia.

Con respecto al análisis del entorno externo, cuatro de las siete empresas participantes, es decir, un 57,00% refiere que realiza análisis externo, a partir de algunos estudios que salen publicados en diarios especializados; como La República o Portafolio; pero el 43,00% restante, no tiene en consideración el análisis externo, solo se enfoca en actividades que son directamente de su negocio, por ejemplo, contemplar la obtención de un proveedor o el cambio de un insumo o materia prima que se requiera para su actividad productiva. En la figura 2, se detallan los resultados de esta categoría.

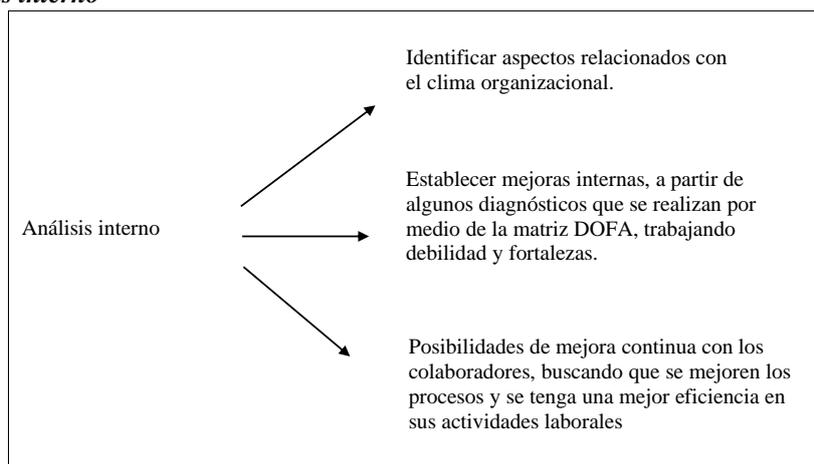
**Figura 2. Análisis externo**



**Fuente:** elaboración propia.

A continuación, se explican la categorización de los resultados obtenidos a partir de la pregunta con base en los aspectos internos. En este caso, las siete empresas, si realizan un análisis a partir de algunos factores endógenos, que les permite conocer el estado actual de la empresa en su relacionamiento interno, especialmente lo relacionado con el clima organizacional. En la figura 3, se explican de manera gráfica los resultados logrados.

**Figura 3. Análisis interno**



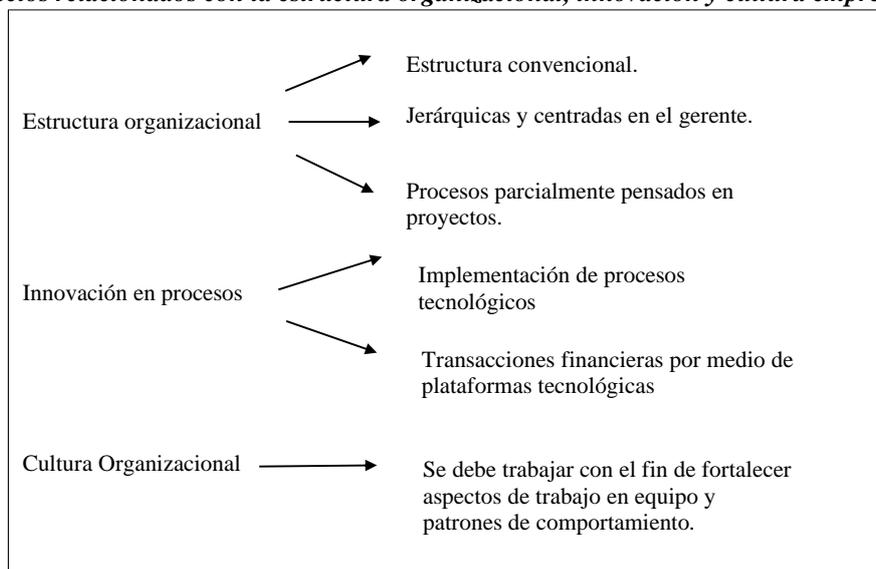
**Fuente:** elaboración propia.

Para finalizar se abordará el tema de la MO, en la figura 4, se detallan los aspectos propios acerca de la estructura organizacional, la innovación y la cultura organizacional. En el análisis de cada uno de estos elementos se evidencia, por ejemplo; en la estructura organizacional, solo una empresa tiene una estructura flexible y que trabaja con procesos que van enfocados al desarrollo de proyectos, las demás unidades productivas, tienen una estructura tradicional o jerárquica, con un eje central en la toma de decisiones que es la gerencia o los propietarios. Con respecto al tema de la innovación, se evidenció que todas han logrado ir adaptando cambios en sus procesos, especialmente después de la pandemia generada por el Covid-19. Lo destacado, que se presenta en común entre las siete empresas es la incursión en procesos tecnológicos en algunas de las áreas de las organizaciones, especialmente en los temas de pagos y recaudos por diferentes medios y plataformas tecnológicas. Asumiendo de esta manera que la innovación solo está relacionada directamente con la inserción de tecnología en los procesos.

Ahora bien, con respecto a la cultura organizacional, se evidenció que se tiene un clima organizacional favorable, pero no se logra consolidar una identidad corporativa o un patrón de comportamiento donde cada colaborador, asuma de forma positiva el trabajo en equipo y la colaboración como sinergia para obtener resultados favorables a todos los integrantes de la organización. Según lo expresado por Bernal (2018) la planeación estratégica conlleva el pensar en tres fases (formulación, implementación y la evaluación), contempladas desde la alta dirección; es así como, en las empresas participantes el proceso de planeación logra estar alineada con la formulación estratégica y una implementación de esta, no obstante ese proceso de implementación se hace de forma tradicional a partir de una estructura jerárquica, pensando más en organizacionales poco dinámicas que no atienden a necesidades externas sino más bien a respuestas desde los análisis internos, sumado a ello se adolece de ambientes que favorezcan los procesos de creatividad e innovación como lo plantean Aguinis (2019) y Saeid (2021).

Igualmente, lo que manifiesta Serrato (2019) con respecto a que la planeación estratégica, es un elemento fundamental para que una empresa tenga éxito y oportunidad de crecimiento en el mercado, se observa que, dentro de las empresas analizadas en la investigación, todas logran tener una mirada gerencial del proceso de planeación, pero su proceso de ejecución es mínimo, lo que no permite una trascendencia directa dentro de la organización. De acuerdo con Ulrich y Yeung (2019) una organización debe ir en un proceso de modernización, por eso se requiere una adaptación al entorno actual; estos dos autores, consideran, que hoy es necesario dar respuesta al mercado, con empresas que sean flexibles, adaptables y con generación de valor, para lo cual, se debe trabajar en diferentes aspectos internos y lograr esa flexibilidad, hasta llegar a que la empresas logre funcionar como una organización autogestionable, adaptada, ágil y multifuncional.

**Figura 4. Aspectos relacionados con la estructura organizacional, innovación y cultura empresarial - MO**



**Fuente:** elaboración propia.

## Conclusiones

Partiendo del objetivo general de la investigación propuesta, que fue describir la morfología organizacional y la planeación estratégica de empresas mipymes de empresas de la ciudad de Medellín, se puede deducir que, las organizaciones de diferentes sectores de la economía

presentan aún fallas en su estructura organizacional, donde a veces, los procesos se realizan de manera manual y no responden de manera rápida a las necesidades que el mercado requiere. Igualmente, dentro de los hallazgos encontrados, podemos concluir que, una empresa formal, debe estar alineada con las necesidades del entorno, buscando ser competitiva y participar en el mercado con procesos y productos innovadores, lo que solo una empresa de las siete participantes logra cumplir con estos propósitos.

Es evidente, que la cultura organizacional y los procesos de análisis del entorno, presentan falencias en estas empresas, en primer lugar, no hay una consciencia clara de la importancia del reconocimiento de los valores organizacionales y como estos influyen en el comportamiento positivo o negativo de los colaboradores, en un segundo momento, no hay un acercamiento y estudio profundo de lo que sucede en el mercado y como se puede dar respuesta a las necesidades propias de este y de los clientes. Por otro lado, algo favorable es que las mipymes, tienen una oportunidad de seguir creciendo en el mercado, buscando diferentes formas y aspectos para lograr competir en los mercados locales, nacionales e internacionales. En general, se profundizó en el objetivo propuesto en la investigación, lo que logró describir aspectos directamente relacionados con la planeación estratégica y la morfología organizacional de este tipo de empresas.

## Referencias

- Aguinis, H.(2019). *Performance management (4thed.)*. Chicago: Chicago Business Press.
- Aguirre, J. C. & Jaramillo, L.G. (2015). El papel de la descripción en la investigación cualitativa. *Cinta de moebio*, 53, 175-189. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/cmoebio/n53/ar06.pdf>
- Bernal, O. (2018). Planeación Estratégica y Sostenibilidad Corporativa. *Conocimiento Global*, 3(1), 50-55. Obtenido de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27/22>
- Canal Speakers' Spotlight. (30 de mayo de 2014). *Patrick Lencioni—Organizational Health Expert [Video]*. Obtenido de YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=fOUKov4wQjo>
- Canal IEB - Spain. (14 de noviembre de 2018). *Clase Magistral Michel Porter [video]*. Obtenido de Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=R14QJzXiKBc>
- Cascio,W., & Aguinis,H.(2019). *Applied psychology in talent management*. (8th ed.). USA: Sage.
- Denzin, N., & Lincoln, I. (1994). *El campo de la investigación cualitativa*. Colombia: Gedisa.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Revista Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>

- Hill, L., Brandeau, G., Truelove, E., & Lineback, K. (2014). *Collective genius: The art and practice of leading innovation*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Ghiglione, F. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Revista Ciencias Administrativas*, 18. doi: <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Gutiérrez-Suarez, A., Rozo, S., & Flórez-Garay, A. (2019). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, (7),1, 7-13. Doi: <https://doi.org/10.15649/2346030X.544>
- Kazez, R. (2009). Los estudios de caso y el problema de la selección de la muestra Aportes del Sistema de Matrices de Datos. *Revista Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 13(1), 1-17. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3396/339630252005.pdf>
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1),. 65-74. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010>
- Lencioni, P. (2012). *The advantage: Why Organizational Health Trumps everything else in Business*. USA: Jossey- Bass.
- Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21. doi: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Lora-Guzmán, H., Cardona-Arbeláez, D. A. & Brito-Carrillo, C. (2021). El direccionamiento estratégico como herramienta para la generación de ventajas competitivas en el sector de las PYME: Análisis para el sector turismo. *Dictamen Libre*, (29), 167-178. doi: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.29.8017>
- Martínez-Migueléz, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. Colombia: Trillas.
- Malgajes, R. (2020). The Resurgence of Organization Design and Its Significance for Management Education. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 6(4), 482-504. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2020.09.002>
- Medina, Y., Arévalo, Y., & Rico, D. (2015). La Apropiación Del Direccionamiento Estratégico: Una Cuestión De Competencias Organizacionales. *Face*, 15(1), 71-80. Obtenido de [https://revistas.unipamplona.edu.co/ojs\\_viceinves/index.php/FACE/article/view/1617/800](https://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/1617/800)

- Murillo, G., García, M., & Gonzales, C. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual*, 58, 19 - 40. doi: <https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a7>
- Núñez, Y., & Rodríguez, C. (2015). Gestión de recursos intangibles en instituciones de educación superior. *Revista de Administración de Empresas*, 55(1), 65-77. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150107>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social. *Harvard Business Review*, 78-92. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2190609>
- Quintero, L., Bedoya, M., Mafud, M., & Romero, M. (2022). Organizational development from a new reality derived from the impact of Covid-19 aconscious look at a Higher Education Institution in Medellin-Colombia: case study. *Positive Psychology & Wellbeing*, 6(1), 2664-2676. Obtenido de <https://journalppw.com/index.php/jppw/article/view/4453>
- Rodríguez, V. (2020). *Propósito y valores: cómo hacer que la cultura de una organización florezca*. España: Profit.
- Saeid, K., Farzaneh, A., & Ahmad, Y. (2021). The drivers of employee creativity and organizational innovation: a dynamic capability view. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(8), 2417-2449. doi: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2013913>.
- Salazar, A. (2021). *La estrategia emergente y la muerte del plan estratégico*. Colombia: Breakthroh.
- Serrato, A. (2019). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 46, 161-186. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762019000100161](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762019000100161).
- Shein, E. (2016). *Organization Culture and Leader*. New York: Wiley.
- Sisodia, R., Timothy, H., & Eckschmid, T. (2020). *Capitalismo Consciente: Guía práctica*. Harvard Business Review Press. España: ediciones Urano.
- Vasilachis-de-Gialdino, I. (2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. España: Gedisa.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research: Design and methods*. Estados Unidos: SAGE.
- Ulrich, D., & Yeung, A. (2019). *Reinventando la Organización: Cómo crear mayor valor en los mercados en constante evolución*. España: LID editorial.

Valencia, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Publicando*, 3(8), 335-344. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/245>

Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Organizational Culture: From communicative theories to the complex organizational approach and Latin American anthropological perspectives. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11 (20), 263-289. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>