

Experior: Revista de Investigación de ADEN University
ISSN L 2953-3090
Vol. 1 (2) julio-diciembre 2022

Liderazgo estratégico moderno y capital intelectual como ejes para la mejora de los resultados empresariales en las Pymes

Modern strategic leadership and intellectual capital as the cornerstones for the improvement of business performance in SMEs.

Sebastian Martin Hernández Picado
ADEN University
sebastian.martinhitt@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-8621-8902>

Recibido: 15/10/2022.

Aceptado: 25/12/2022.

Publicado: 30/12/2022.

Cómo citar: Hernández Picado, S. (2022). Liderazgo estratégico moderno y capital intelectual como ejes para la mejora de los resultados empresariales en las Pymes. *Experior*, 1(2), 107-121. <https://doi.org/10.56880/experior12.1>

Resumen

El artículo presenta los hallazgos derivados de un estudio cuyo propósito fue determinar la incidencia que tiene el liderazgo estratégico moderno en la formulación e implementación de estrategias basadas en el capital intelectual como ventaja competitiva para mejorar el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas. Se trabajó con una población integrada por presidentes, propietarios y gerentes generales de empresas Pymes radicadas en la zona de Pérez Zeledón Costa Rica con mejores rendimientos empresariales logrados en los últimos años e inscritas en importantes organizaciones empresariales. Los datos se recolectaron presencialmente con un 100% de participación de los 30 ejecutivos seleccionados. Se utilizó el instrumento de Lezama, Cruz y Pico (2016), para medir la aplicación de prácticas en materia de liderazgo estratégico moderno, y el instrumento propuesto por Alama Salazar (2008), para la medición del capital intelectual. Para comprobar la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y su confiabilidad se obtuvo aplicando el coeficiente alpha de Cronbach. La investigación se contextualiza dentro del paradigma positivista, del tipo transversal con enfoque cuantitativo correlacional causal. Los análisis estadísticos permitieron comprobar una aplicación significativa de competencias características del liderazgo estratégico moderno entre los ejecutivos de las Pymes del estudio, así como una incidencia importante en la formulación e implementación de estrategias basadas en el capital intelectual como recurso para mejorar los resultados empresariales.

Palabras clave: Liderazgo estratégico moderno, formulación e implementación de estrategias, capital intelectual.

Abstract

This article presents the findings of a study whose purpose was to determine the impact of modern strategic leadership in the formulation and implementation of strategies based on intellectual capital as a competitive advantage to improve the performance of small and medium-sized companies. We worked with a population made up of presidents,

owners and general managers of SMEs located in the area of Pérez Zeledón Costa Rica with the best business performance achieved in recent years and registered in important business organizations. The data were collected in person with 100% participation of the 30 selected executives. The instrument of Lezama, Cruz and Pico (2016), to measure the implementation of practices in modern strategic leadership, and the instrument proposed by Alama Salazar (2008), for the measurement of intellectual capital, were used. To check the validity of the instruments, expert judgment was used and their reliability was obtained by applying Cronbach's alpha coefficient. The research is contextualized within the positivist paradigm, of the cross-sectional type with a quantitative correlational causal approach. The statistical analyses allowed to prove a significant application of competencies characteristic of modern strategic leadership among the executives of the SMEs in the study, as well as an important incidence in the formulation and implementation of strategies based on intellectual capital as a resource to improve business results.

Keywords: Modern strategic leadership, strategy formulation and implementation, intellectual capital.

Introducción

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), son una fuente de empleo y de ingresos para familias completas, donde no sólo participa el aspecto económico sino también las emociones, los sentimientos, los sueños y las pasiones, resolviendo sus necesidades y aspiraciones. Generalmente en ellas conviven de forma simultánea, dos instituciones completamente diferentes, por un lado, la familia y por el otro lado la empresa. Sin embargo, desde la perspectiva estratégica, la gran mayoría de Pymes cuentan con poca o ninguna formación en administración de empresas (Carvajal, Solís, Burgos y Hermida, 2017). El capital de recursos y capacidades de estas organizaciones, sufren por la escasez de habilidades, deficientes prácticas gerenciales, poca actualización y un mínimo entrenamiento de su recurso humano.

Su problemática administrativa, surge mayormente como resultado del manejo inapropiado de las gerencias y sus recursos internos, y a la carencia de un liderazgo estratégico actualizado, que les marque el rumbo, las flexibilice estratégicamente y las transforme en empresas altamente competitivas (Prospel-Santacruz et al., 2022).

Las cifras de fracaso de las Pymes son abrumadoras en cualquier país que se analicen (Soriano, 2018). Para los analistas, las causas de los altos índices de fracasos se atribuyen a que los emprendedores y responsables de las Pymes cuentan con poca o ninguna especialización en temas de administración empresarial (Soriano, 2018).

Sin embargo, existe una reducida población constituida por pequeñas y medianas empresas que gozan de buenos rendimientos a pesar de operar en el mismo entorno competitivo que aquellas otras Pymes que fracasan o presentan bajos rendimientos. Este fenómeno generó curiosidad e intención de investigar qué es lo que hacen esas Pymes que presentan resultados positivos y a partir de la cual se pueda generar algunas soluciones posibles a tantas otras que fracasan.

En este contexto, se tiene que las pequeñas y medianas empresas de Pérez Zeledón Costa Rica en su gran mayoría, desconocen y por tanto no desarrollan las competencias distintivas del liderazgo estratégico moderno, orientado a gestionar el capital intelectual como recurso interno existente en cada una de ellas, como ventaja competitiva para mejorar sus resultados empresariales, y por ende, garantizar la sostenibilidad en el largo plazo. Esto dio lugar a la principal pregunta de la investigación: ¿Cuál es la incidencia que tiene el liderazgo estratégico moderno en la formulación e implementación de estrategias basadas en el capital intelectual como ventaja

competitiva para mejorar los resultados empresariales en las Pymes en Pérez Zeledón Costa Rica?

La CEPAL (2019) indica que las Pymes representan el 99,5% de las empresas de la región, por lo que constituyen una estructura empresarial de gran importancia para el crecimiento socio económico de cada país (Carvajal, Solís, Burgos y Hermida, 2017). La CEPAL indica que su contribución al PIB es relativamente baja, lo que revela deficiencias en los niveles de productividad de las mismas. Por ejemplo, las empresas grandes en la región tienen niveles de productividad hasta 33 veces la productividad de las pequeñas y hasta seis veces para las medianas, mientras que en los países OCDE estas cifras oscilan entre un 1.3 y 2.4 veces. Por tal razón, surge la necesidad de incrementar la productividad y el rendimiento de las Pymes en la región.

En la actualidad las fuerzas del contexto mundial forman una red sistémica de mutua interacción cuya evolución es constante, hecho que trae limitaciones a la creación y aplicación de la estrategia en la forma como se había concebido tradicionalmente. En el presente, los estrategas ya no solo se enfrentan a fuerzas del contexto conocidas, sino también a niveles de incertidumbre cada vez mayores, dando como resultado la imposibilidad de predicción para enfrentar los retos que la nueva realidad les impone (Vargas Hernández, 2003).

Como consecuencia de los nuevos paradigmas, surgieron cambios obligados en la forma de producción moderna; se evolucionó de un sistema de producción rígida a una producción flexible con automatización, como concepto de organización del trabajo y de los procesos productivos bajo un solo sistema integrado de producción y comercialización que exigieron al máximo la descentralización, la flexibilidad y la autonomía, en el cual el papel del liderazgo tuvo que dar un giro importante para adaptarse al cambio, lo tangible se tornó insuficiente para formular las estrategias modernas (Lezama, Cruz y Pico, 2016).

Los modelos de liderazgo tradicionales, en los cuales las prácticas del management privilegiaban únicamente a la alta dirección para realizar los procesos de formulación de la estrategia, e incluso cuando el contexto se caracterizaba por ser más o menos estable y las ventajas comparativas eran suficientes para alcanzar el éxito de la organización, colapsaron, se volvieron insuficientes (Vargas Hernández, 2003).

La teoría de los negocios cambió, y surge así la gestión basada en los recursos y en la capacidad dinámica de enfoque en el futuro. Este punto de inflexión obliga al surgimiento de un nuevo modelo de liderazgo conceptualizado como el liderazgo estratégico moderno (Lezama, Cruz y Pico, 2016); un nuevo paradigma capaz de desarrollar una mentalidad estratégica flexible, que logre navegar en medio de la turbulencia y de los cambios desestabilizadores, propios de las nuevas realidades.

Este nuevo modelo de liderazgo nace como un concepto avanzado del liderazgo tradicional cuya nueva prioridad es la gestión del capital intelectual, la visualización del futuro, la formación de equipos de trabajo, la capacitación continua y el liderazgo distribuido en el personal de la organización como generador de nuevos conocimientos, puestos al servicio de las empresas y principalmente al de sus clientes. Surge como la base para la prosperidad de cualquier empresa sin importar su antigüedad o su tamaño (Abu Mostafa et al., 2021).

El liderazgo estratégico moderno y la gestión del conocimiento en el nuevo escenario competitivo son considerados como capacidades de la organización, mientras que el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, todos componentes del capital intelectual, son considerados como recursos organizacionales (Mahdi y

Nassar, 2021). Así la fuerza empresarial que logre gestionar estos recursos logrará rendimientos superiores a través del tiempo.

Partiendo de las investigaciones previas sobre liderazgo estratégico moderno y el capital intelectual relacionados con la mejora de los resultados empresariales surgió el principal objetivo de la investigación: determinar la incidencia que tiene el liderazgo estratégico moderno en la formulación e implementación de estrategias basadas en el capital intelectual como ventaja competitiva para mejorar los resultados empresariales en las Pymes de Pérez Zeledón Costa Rica. Se han propuesto las variables claves del presente trabajo de investigación, entre las cuales se encuentran las competencias que caracterizan el liderazgo estratégico moderno, la tipología del capital intelectual: capital humano, capital estructural y capital relacional.

En el marco del presente estudio, se evaluaron las variables expuestas en un grupo de pequeñas y medianas empresas que gozan de un buen liderazgo y salud financiera elegidas de la Promotora de Comercio Exterior, la Cámara Industria, Agricultura y Comercio ubicadas en Pérez Zeledón, Zona Sur de Costa Rica.

Fundamentación teórica

El sector empresarial denominado pequeñas y medianas empresas, Pymes, en su gran mayoría está constituido por empresas de origen familiar. El protagonismo en la economía mundial, que tienen las Pymes, responde a que la mayoría de las empresas de países en vías de desarrollo, emergentes y de primer mundo, pertenecen a esta tipología. Al ser una forma empresarial predominante, son reconocidas como el motor del crecimiento económico presente y futuro, son responsables de la mayor creación de puestos de trabajo y realizan importantes contribuciones a la innovación, productividad y crecimiento económico (Mamani Sacapuca y Negrón Santos, 2019).

Las primeras pequeñas y medianas empresas fueron creadas en Europa para cubrir necesidades personales y familiares, pues las familias se encontraban en un estancamiento económico y requerían de estas empresas para subsistir. La empresa se define como una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores, entre ellos capital y trabajo, persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado.

Cuando se analiza el entorno económico de un país, se encuentra que está compuesto de diversos sectores, unos más dinámicos que otros, lo cual se debe a la fortaleza de producción que presenta cada nación convirtiéndose en una ventaja competitiva respecto a otros países (Taborda Ocampo et al., 2018). Así mismo, se encuentran en dichos sectores, las pequeñas, medianas y grandes empresas que deben estar preparadas para replantearse y responder acertadamente a los cambios que ocurren en el mercado. Lo que resulta de gran importancia porque dichos cambios a su vez afectan la economía de un país y es por ello, que las Pymes tienen una razón de ser a nivel mundial, ya que pueden responder más ágilmente a los cambios y a la generación de innovación (Jiménez, Jaramillo y Salcedo, 2022).

Fallas estructurales en las pequeñas y medianas empresas

Las cifras de fracaso de las Pymes son altamente representativas en cualquier país que se analicen. De acuerdo con Soriano (2018), surge una importante pregunta: ¿por qué se produce este voluminoso fracaso de pequeñas y medianas empresas? La respuesta a este interrogante se plantea mediante el enfrentamiento de dos grandes

grupos. El primer grupo representado por los propietarios fundadores de las Pymes y el segundo grupo representado por los analistas empresariales.

Desde la perspectiva de los propietarios fundadores de las Pymes, las razones del elevado índice de fracaso se atribuyen a fuerzas externas a las empresas que actúan en el entorno económico, político y social. Entre otras cosas se refieren, a un escaso apoyo gubernamental, deficientes programas de colaboración a las Pymes, a las casi inexistentes fuentes de financiación, excesivos controles de gobierno, altas tasas impositivas, y a un alto costo de las fuentes de financiación disponibles.

Para los analistas, las causas de los altos índices de fracaso se atribuyen a que los fundadores de las Pymes cometen varios de los siguientes pecados capitales (Soriano, 2018):

1. No comprender la importancia y la visión de la comercialización y el marketing, lo cual les genera problemas para vender sus productos y servicios; es decir, todo lo referido a la relación de las Pymes con el mercado, los clientes y la competencia. Dentro de las fallas asociadas a la deficiente comercialización se tienen: poca presencia en la mente del consumidor, mala ubicación geográfica, inexistencia de planes de marketing y de ventas, poca atención a los requerimientos del cliente y mínima lectura de los movimientos de la competencia.
2. Deficiencias en la producción y en las operaciones: entre las cuales destacan, deficiencias en lo referente a calidad, falta de capacitación técnica, desconocimiento del sector en el cual se opera, dificultades en la cadena de suministros, mala gestión en las compras, inexistencia de controles internos, mal diseño de los procesos productivos, ausencia de indicadores de desempeño, pocos niveles de innovación, desconocimiento de la gestión de la productividad, entre otros.
3. Desconocimiento de los sistemas básicos de control de gestión: este punto se refiere a la parte financiera de la empresa. Por ejemplo, el manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, desconocimiento del estado financiero de la empresa, inexistencia de control de gastos, etc.
4. Ignorar la planificación: para cualquier emprendimiento se hace necesario establecer la visión y la misión de éste, así como los valores y objetivos; acciones que se deben de realizar a través de un proceso formal de planeación estratégica.
5. Carencias en la gestión: es necesario adquirir de forma constante, nuevos conocimientos y capacitaciones en temas de administración de empresas, que permitan comprender el comportamiento de los consumidores, aprender herramientas como finanzas, estrategia, marketing digital, redes sociales; temas muy ausentes en las pequeñas y medianas empresas.

Deficiencias en el liderazgo de las Pymes

En América Latina con frecuencia, el liderazgo en las organizaciones está directamente relacionado con una posición de autoridad, transformando el autoritarismo en un camino fácil y aceptado por la sociedad; se considera que un buen dirigente es el que más vocifera o brinda más órdenes (Herrera, 2016). En consecuencia, los líderes rara vez trabajan arduamente; por lo general no reconocen sus errores y evitan mejorar sus estrategias, no se preparan para el área en que laboran y las decisiones que se toman no están alineados con los objetivos de sus empresas y las necesidades de sus clientes internos y externos. Algunos estudios demuestran que en Latinoamérica, muchos gerentes en puestos superiores no perfilan con un carácter de liderazgo adecuado, provocando la falta de colaboración en procedimientos, normas, conductas y deficiente desempeño ante situaciones desafiantes.

A pesar de la importancia socioeconómica de las Pymes, en la mayoría de estas empresas existen bajos niveles de productividad asociados a la falta de compromiso de sus colaboradores; dicha problemática surge mayormente como resultado del manejo inapropiado de las gerencias y la carencia de un estilo de liderazgo capaz de crear un clima laboral que motive a sus trabajadores (Prospel-Santacruz et al., 2022).

El liderazgo estratégico moderno

El liderazgo estratégico moderno se conceptualiza mediante dos enfoques: el primero, situado en las nuevas teorías de liderazgo, lo que implica factores como formación de equipos, liderazgo visionario, liderazgo transformacional, ingenio, creatividad y compromiso, el segundo, denominado la teoría de liderazgo emergente, el cual se sustenta en la complejidad conductual y cognitiva, liderazgo sistémico, liderazgo holístico y liderazgo sincrónico, así como en la inteligencia social y emocional para aprovechar al máximo los recursos intangibles.

Este nuevo liderazgo requiere de una actividad excepcional, desplegada por un personaje excepcional, una personalidad excéntrica en una situación asimismo excepcional que se mueve en un entorno muy cambiante (Fernández Montesinos, 2017), en una sociedad líquida (Bauman, 2008). Su actuación constituye todo un arte, que trasciende a la mayoría social, es capaz de combinar una visión a largo plazo con la habilidad para lograr resultados en un tiempo razonable.

El liderazgo estratégico moderno es una demanda urgente para los nuevos retos de la administración dinámica en las organizaciones (Lezama, Cruz, y Pico, 2016). Los nuevos retos administrativos experimentan cambios de toda índole, en lo social, en lo cultural, en lo económico, en lo tecnológico, en lo político, la actual pandemia, ataques cibernéticos y la gobernanza del internet.

De acuerdo con Lezama, Cruz, y Pico (2016) a través del tiempo, han cambiado las funciones, enfoques o responsabilidades de los líderes, dada la competitividad e involucramiento de los equipos de trabajo, la notoria participación o mejora de las empresas en procesos de calidad, la especialización de los colaboradores y la reducción de la plantilla laboral. También surge como resultado al mal funcionamiento de los antiguos modelos de liderazgo, en donde el centro del grupo o de los equipos de trabajo se encontraba en el líder, quien asumía el control de la mayor parte de las comunicaciones de sus integrantes, de acuerdo con los enfoques de la administración del liderazgo tradicional.

El liderazgo estratégico moderno, en su pensar holístico y sistémico tiene la responsabilidad de originar el desarrollo sostenible que facilite una estabilidad integral a largo plazo en la economía de su organización (Badawy, H.A.E., 2021).

El nuevo liderazgo estratégico, como nuevo paradigma, enfoca su atención en la formulación e implementación de estrategias innovadoras, basadas en el capital intelectual, como recurso intangible de gran potencial para generar ventajas competitivas. El capital intelectual a través de sus componentes capital humano, capital estructural y capital relacional, son recursos internos con que cuentan las pequeñas y medianas empresas que, al ser gestionados de forma inteligente y sistemática, pueden mejorar sus resultados empresariales y por ende incrementar su valor (Alama Salazar, 2008).

El liderazgo del capital intelectual resulta, consecuentemente, un desafío relevante en la era del conocimiento (Urchipia et al., 2019).

La aplicación del liderazgo estratégico moderno es de vital importancia para la sobrevivencia de las Pymes. Las competencias descritas en el modelo de liderazgo

estratégico moderno propuesto por Lezama, Cruz, y Pico (2016), incluyen: 1) prácticas visionarias, 2) orientado al proceso y al cliente, 3) promueve la confianza y el compromiso en sus equipos de trabajo, 4) capitaliza los conocimientos, 5) fomenta la creatividad, 6) impulsa la productividad, 7) valora la congruencia de las acciones, 8) favorece el respeto mutuo, 9) capitaliza la diversidad, 10) anticipa los cambios, 11) dirige e integra equipos de trabajo, 12) reconoce la colaboración y considera a los colaboradores como un recurso crítico, 13) opera globalmente, 14) fomenta el capital humano.

Capital Intelectual

La génesis del término capital intelectual, se produjo durante las décadas de los ochenta y noventa del siglo XX (Bueno Campos, 2007). Por su parte, Acosta (2012) explica que la contabilidad tradicional no venía considerando y reflejando un conjunto de activos intangibles que aportaban a la generación de valor como la innovación y otras prácticas y actividades que se convertían en resultados económicos en las organizaciones. Como patrón de referencia, el modelo del capital intelectual puede dirigir las acciones de la organización o del sistema para que a partir de los recursos y capacidades poseídos de naturaleza intelectual e intangible puedan crear conocimiento que se transfiera como innovación para la creación de valor a través de la identificación, medición y revelación, convertidos en estados o informes del capital intelectual (Aduna, 2022). El término capital intelectual se empezó a utilizar cuando se descubrió que las empresas valían más que lo que se indicaba en su valor en libros, así se identificó el valor del capital intelectual, es decir, el valor de mercado de las empresas era mucho más alto, que los valores asignados contablemente.

El hecho de llamarlo capital, hace referencia a sus raíces económicas, y fue descrito en 1969 por el economista Galbraith, como un proceso de creación de valor y un activo, al mismo tiempo; definición que pone de relieve el aspecto dinámico del capital intelectual, pues se refiere a éste como un proceso que remarca al capital intelectual bajo un carácter dinámico como conjunto de activos de una empresa que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro dinamismo y que se manifiesta en el potencial que tiene el capital intelectual para generar valor a futuro.

El capital intelectual es un precursor de valor intangible en las organizaciones para generar beneficios futuros, que se puedan adaptar a los cambios del entorno, con la finalidad de seguir siendo competitivas en el mercado (Fernández Alvarado et al., 2022).

El capital intelectual es el eje de las organizaciones en la era del conocimiento y la mentefactura (Goñi Zabala, 2012), es el capital estratégico para establecer y mantener la ventaja competitiva. Su característica fundamental, y que a la vez lo diferencia de otros tipos de capital, es que no se puede comprar o trasplantar de otro lugar; sino que se debe cultivar y desarrollar dentro de la organización. Claramente ya no alcanza con hablar de manufactura en la era del conocimiento y la información.

El capital intelectual, nace desde la acumulación de conocimientos creadores de valor o riqueza cognitiva propiedad de una organización, compuesto por un conjunto de activos intelectuales, o recursos intangibles generadores de capacidades basados en conocimientos, que al ponerse en acción, según determinadas estrategias, que a su vez combinados con el capital físico o tangible, es capaz de producir bienes y servicios superiores y de fomentar ventajas competitivas o competencias esenciales que nutren a la organización (Bueno Campos, 2012).

El capital intelectual surge de la interrelación del capital humano, capital relacional y el capital estructural, que se evidenciará en la capacidad de éstos para atraer ventajas competitivas sostenibles y para generar valor en las organizaciones, y por ende mejorar sus resultados empresariales (Morales et al., 2020).

Este capital es un factor crucial para el desarrollo de las Pymes. Es el conocimiento que podrían aplicar estas empresas para dirigir estrategias ganadoras en un periodo de corto, mediano y largo plazo (Flores et al., 2020; Sánchez et al., 2016). Lamentablemente, el capital intelectual es constitutivamente intangible y complejo de medir certeramente, o al menos, estas mediciones, no se realizan con frecuencia dentro de las Pymes, por lo que se vuelve un reto conocer su verdadera influencia en este tipo de empresas.

En el caso particular de las Pymes, resulta aún más significativo valorar la posible relación entre las dimensiones del capital intelectual con su desempeño, tanto interno como externo; debido a que están más expuestas a un mayor nivel de fragilidad, pero que, a su vez, cuentan con la enorme fortaleza, de que, por su tamaño, pueden transformarse con mayor agilidad y rapidez comparado con la gran empresa. Al paso en que estas contabilicen y gestionen su capital intelectual, su valor aumentará en el tiempo, con oportunidades de consolidación y no sólo de sobrevivencia (Wee y Chau, 2016).

En el contexto de las Pymes costarricenses, dentro de las pocas investigaciones que se han realizado sobre la gestión o medición del capital intelectual, se tiene un reciente estudio realizado por la investigadora Ugalde (2019). Dicha investigación fue realizada en tres Pymes de Costa Rica. El estudio abarcó los tres componentes principales del capital intelectual: capital humano, capital estructural y capital relacional.

El modelo de Alama Salazar (2008), señala que los tres elementos que componen el capital intelectual son el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. Dichos componentes son considerados de alto valor estratégico para la obtención de resultados empresariales superiores.

Capital humano

El capital humano se refiere a los activos intangibles que provienen de las personas involucradas con la empresa: habilidad profesional, experiencia, creatividad, conocimientos, habilidades, destrezas, entrenamiento, juicio, inteligencia, compromiso, capacidad de resolver problemas, talentos y motivación (Kontić y Čabrilo, 2009; Ordóñez, 2004; Suárez y Martín, 2008; Santos Rodríguez, 2010). Tres atributos dentro del capital humano son altamente valorables: la competencia, la actitud y la agilidad intelectual.

El capital humano es el conocimiento explícito o tácito, individual o social, que poseen las personas o grupos, así como su capacidad para generarlo, y que resulta útil para el fin estratégico de la organización (Martínez, Garcés y Chamat, 2022). Está integrado por aquello que las personas saben y su capacidad para aprender, así como de compartir ese conocimiento con sus grupos de trabajo, lo que se convierte en un beneficio para la organización (Bueno Campos et al., 2011). Para Rivero y Dabos (2017), es considerable focalizarse en dos dimensiones con el fin de comprender las contribuciones potenciales del personal al crecimiento organizacional: la especificidad y el valor estratégico del capital humano. La especificidad, tiene que ver con lo único, escaso y específico que es el conocimiento del capital humano dentro de las entidades; mientras que el valor estratégico, representa el grado en el cual los individuos contribuyen de manera directa a potenciar las ventajas competitivas de la organización.

Capital estructural

El capital estructural son todos aquellos conocimientos que se han convertido en aprendizaje organizacional, es decir, todo lo que se queda en la empresa cuando las personas se marchan (Aduna, 2022). Se puede mencionar entre otros aspectos, que es el know how del negocio, sus procesos, la tecnología empleada, la cultura, así como la innovación que se logra a través de la investigación y desarrollo de conocimientos que son impulsados por la misma empresa actuando como organizaciones inteligentes (Gutiérrez, 2020).

El capital estructural pertenece a la empresa (Sifuentes-Días y Larios-Franco, 2022). Surge cuando el conocimiento explícito de las personas se formaliza y se sistematiza convirtiéndose en un conocimiento propio de la organización. Dicho conocimiento permanece en la empresa, aunque sus miembros se retiren, esto significa que se pueda transferir el conocimiento para los nuevos colaboradores.

El capital estructural hace énfasis a lo que posee la empresa, se refiere a todo el conocimiento que las organizaciones han obtenido con los años y que le ha permitido adaptarse a los cambios del entorno, ya sea mediante su cultura organizacional, estructura o procesos. No obstante, el capital estructural también conocido como activo de la estructura interna, está compuesto por el conocimiento organizacional y sus capacidades para producir innovaciones internas que a su vez benefician o mejoran los resultados externos. Asimismo, tiene como finalidad; mejorar y acumular continuamente su flujo de conocimiento, en el cual se encuentran los métodos y procesos que se utiliza en la realización del trabajo tales como: base de datos, software, cultura, sistemas de investigación, estrategia y de gestión (Endara Tisalema, 2021).

La generación de valor y la creación de una ventaja competitiva para las empresas pueden ser descubiertas en la gestión del capital estructural, debido a que es un bien organizacional; así, el progreso de este activo genera la ventaja competitiva. La elección del capital humano debe depender totalmente del sector, su progreso, y de la gestión interna; de igual manera, el capital estructural necesita de la habilidad y del talento innovador inmersos en el capital humano y capital relacional, que, articulados a la empresa y su contexto, pueden generar beneficios e impulsar la sostenibilidad de las empresas (Vega Falcón, 2017).

Capital relacional

El capital relacional no sólo se refiere a las personas y sus procesos, tecnología empleada, o a los elementos que mueven a una organización hacia sus objetivos y resultados pretendidos, sino que también es el aporte que hacen las relaciones internas y externas para lograr esos resultados. El relacionamiento o bienes relacionales sería como el wi-fi que permite la conectividad entre todos los elementos que participan: accionistas, empleados, clientes, proveedores, instituciones de gobierno, etc. (Aduna, 2022). Unas buenas relaciones impactan en los resultados económicos de una organización que sin duda son aportaciones intangibles que tienen una gran influencia en los resultados tangibles.

Se entiende al capital relacional como el valor de las conexiones que posee una organización con la comunidad empresarial y todo su entorno, estimulando así la creación de riqueza (Ibarra & Hernández, 2019). El capital relacional se forma por los recursos intangibles capaces de generar valor, relacionados con el entorno externo de la organización, proveedores, clientes, sociedad, entre otros (Capatina, 2017). Es el conjunto de conocimientos relacionales que asume una organización con su entorno,

establecido con sus clientes, proveedores y todos los que tienen un vínculo con la empresa. Se refiere al valor agregado que produce la empresa con su entorno (Archibold & Escobar, 2015).

El capital relacional consigue un valor e instituye una base de conocimientos que son ineludibles para poder cumplir las actividades de una manera más eficaz y eficiente en la empresa, tomando en cuenta la oportunidad que pueden generar estos vínculos externos, para desarrollar ventajas y beneficios en la organización (Delgado, 2011). Asimismo, permite adicionar mayor capacidad, generar conocimientos, extender efectivamente sus relaciones con los agentes propios del negocio y del cliente, aportando una mayor flexibilidad. Este capital permite que los miembros de la organización puedan estar mejor interconectados entre sí, para lograr una mejor interacción, y mayor capacidad de aprendizaje y entendimiento, lo que termina impactando en los proveedores para conseguir mejores condiciones y en el mercado para captar más clientes (Benito & Esteban, 2012).

Los autores Herrera y Soto (2021), visualizan el capital relacional de una manera particular, como el más axiomático de los tres componentes del capital intelectual, reconoce que gracias a los clientes existe la empresa y que es un activo que crea valor. En este propósito, la inversión en ellos podrá generar una retroalimentación que evitará errores. Otra aportación teórica importante al respecto es la señalada por Bontis (2001), quien propone que el conocimiento de los canales de marketing y las relaciones con los clientes es significativo en el capital relacional; representan el potencial que tiene una empresa a causa de los intangibles que contienen el conocimiento asociado a clientes, proveedores, el gobierno o asociaciones industriales.

Metodología

La investigación se contextualizó dentro del paradigma positivista, mediante el método hipotético deductivo de enfoque cuantitativo, con la finalidad de comprobar las siguientes hipótesis por medios estadísticos:

- La incidencia del liderazgo estratégico moderno en la formulación e implementación de estrategias basadas en el capital intelectual como ventaja competitiva está relacionada positivamente con la obtención de resultados empresariales superiores en las Pymes de Pérez Zeledón Costa Rica.
- Las competencias distintivas del liderazgo estratégico moderno están vinculadas positivamente con la obtención de resultados empresariales superiores en el contexto de las Pymes de Pérez Zeledón Costa Rica.

En ese sentido, el diseño del estudio fue de tipo transversal mediante el cual se recolectaron los datos en un solo momento, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento en específico mediante la expresión numérica. De ahí que el ejercicio metodológico siguió las pautas del enfoque cuantitativo, con fines de lograr la comprobación hipotética a través de la medición numérica y el análisis estadístico, estableciendo de tal manera pautas de comportamiento y probar teorías. Lo anterior revela que la investigación fue de tipo correlacional causal al describir relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto.

Población y muestra

La población estuvo conformada por pequeñas y medianas empresas de Pérez Zeledón, Costa Rica con mejor desempeño empresarial según bases de datos de

proveedores de la Promotora de Comercio Exterior y la Cámara de Comercio del Cantón. Estas empresas representan los sectores industriales, comerciales y de servicios.

La muestra del presente estudio fue no probabilística, de conveniencia o intencional, según el criterio de interés y basándose en el conocimiento que el investigador tiene sobre la población. La cantidad de empresas encuestadas fue de N=30, representadas por sus propietarias, gerentes generales y presidentes.

La muestra seleccionada para la investigación es una muestra semejante a la seleccionada por Collins (2001), a la cual llamó comunidad de control, de la cual surgió el libro Good to Great. La comunidad de control o muestra seleccionada por el investigador, se caracterizó por estar conformada por un grupo de empresas sobresalientes, de gran reputación presentando resultados empresariales superiores sobre las demás empresas de la población elegida, en este caso, pequeñas y medianas empresas sobresalientes en sus mercados y que presentan resultados empresariales superiores.

Variables

El liderazgo estratégico moderno

El modelo propuesto por Lezama, Cruz y Pico (2016), fue considerado en este estudio como uno de los modelos más efectivos en la filosofía del liderazgo para medir el liderazgo estratégico moderno dirigido a gestionar el capital intelectual dentro de sus organizaciones. Los autores Lezama, Cruz y Pico (2016), desarrollaron dicho instrumento basado en el modelo propuesto por Vargas y Guillén (2005), quienes propusieron por primera vez la evolución del modelo estratégico clásico, el cual permanecía en el contexto mecanicista de la dirección, al modelo estratégico moderno orientado a los procesos de transformación estratégica de las organizaciones. Con base a la revisión de la literatura y al criterio del investigador, el instrumento desarrollado es justamente acorde a la gestión del capital intelectual aplicable en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas. La aplicación de este instrumento aportó un importante avance en el conocimiento de las nuevas teorías de liderazgo y su nueva orientación estratégica centrado en los recursos intangibles existentes en las organizaciones.

Capital intelectual

Para medir la variable capital intelectual, se utilizó el instrumento propuesto por Alama Salazar (2008). De acuerdo con la revisión de la literatura, y a investigaciones realizadas por otros autores recientes, entre ellos, Hernández, Villegas y Salazar (2015), Monagas y Ramírez (2021), y Jami (2022), coinciden en la tipología del capital intelectual y la importancia del valor estratégico de estos intangibles dentro de las organizaciones, incluso transformándose en fuente de ventaja competitiva difícil de imitar. La aplicación de este instrumento otorgó aportes importantes al conocimiento de los intangibles; mediante su aplicación.

Instrumentos de recolección de datos

Se utilizó como técnica de recolección de datos, la entrevista presencial. El instrumento utilizado para medir el liderazgo estratégico moderno estuvo integrado por 14 competencias o indicadores de acuerdo con el modelo propuesto por Lezama, Cruz y Pico (2016). Se considera las 14 prácticas o variables medidas en el modelo de Lezama, Cruz y Pico (2016), con una escala tipo Likert de 1 a 3, asignando 1 punto a la opción en desacuerdo, 2 puntos a la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo y 3 puntos

a la opción de acuerdo. La variable que representa cada modelo se construye a partir de la media aritmética de los ítems que la construyen, resultando un rango teórico de 1 a 3.

Para la medición de la variable capital intelectual, se utilizó el instrumento propuesto por Alama Salazar (2008), el cual incluye 17 preguntas para medir el capital humano, 21 preguntas para medir el capital estructural y 10 preguntas para medir el capital relacional; todas las variables medidas con escala Likert de 3 puntos, asignando 1 punto a la opción en desacuerdo, 2 puntos a la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo y 3 puntos a la opción de acuerdo.

Validez y confiabilidad del instrumento

El instrumento propuesto por Lezama Cruz y Pico (2016) según el juicio de expertos mide adecuadamente las principales dimensiones de la variable en cuestión. Para calcular la fiabilidad del instrumento del modelo de liderazgo estratégico moderno, se utilizó el coeficiente alpha de Cronbach, como medida de coherencia o consistencia interna, obteniendo un valor de 0.8746 en los cálculos realizados.

Para probar la validez de contenido del modelo propuesto por Alama Salazar (2008), se procedió a realizar una amplia investigación para responder a las preguntas formuladas por Hernández Sampieri, et al. (2018): ¿el instrumento mide adecuadamente las principales dimensiones de la variable en cuestión? y ¿qué tan bien representan las preguntas a todas las que pudieran hacerse? De dicha revisión se obtuvieron suficientes juicios de expertos a favor de la validez del instrumento. Para evaluar la fiabilidad del instrumento Capital Intelectual, se utilizó el coeficiente alpha de Cronbach y se logró un valor de 0.8644 en los cálculos.

Resultados

Los resultados de la regresión lineal revelan que de las 14 competencias distintivas del modelo de liderazgo estratégico moderno propuesto por Lezama, Cruz y Pico (2016), 8 de ellas resultaron significativas en los niveles $p < 0.01$ y $p < 0.05$ a través de sus dimensiones o indicadores. Los resultados obtenidos permiten constatar que efectivamente en las empresas de la investigación, se realizan prácticas distintivas del liderazgo estratégico moderno y que presentan un positivo nivel de incidencia en la formulación e implementación de estrategias basadas en el capital intelectual en las Pymes de Pérez Zeledón Costa Rica y que presentan resultados empresariales superiores.

En coincidencia con los resultados obtenidos por Lezama, Cruz y Pico (2016), en sus investigaciones, en general la gran mayoría de las competencias obtuvieron una evaluación promedio muy elevada, cuyos valores resultaron entre 2.40 a 2.90, con la media situada en 2.6, por lo que se puede interpretar que gran porcentaje de las variables del modelo estratégico moderno de liderazgo consideradas en la presente investigación, son aplicadas por los directivos de las Pymes de Pérez Zeledón Costa Rica. Sin embargo, sobresalen algunas competencias por obtener las mayores calificaciones promedio. Por ejemplo: Considera que el ambiente global competitivo de la organización, ha acelerado la evolución de sus procesos de transformación estratégica con valor de 2.93, le sigue la competencia: Abro el diálogo para dar sentido al propósito o visión de la organización con valor de 2.86, y continúan: En su área se facilita el aprendizaje y la adquisición de conocimientos; En su trabajo se administra la adquisición de conocimientos; Su empresa cuenta con un proceso continuo de innovación para buscar ventajas competitivas sostenibles basadas en el conocimiento,

y Asisto a eventos de capacitación y desarrollo, todas con un valor de 2.83. Y con valor de 2.80, las competencias: Se ha logrado avanzar en nuevas tecnologías efectivas en sus procesos, y la diversidad de género influye favorablemente en los resultados de la organización, respectivamente.

Los aportes realizados por la literatura y los resultados obtenidos en la investigación coinciden en que las competencias distintivas del liderazgo estratégico moderno que influyen positivamente en la obtención de resultados superiores son: Prácticas visionarias, Orientado al proceso y al cliente, Capitalizan los conocimientos, Fomenta la creatividad, Impulsa la creatividad, Favorece el respeto mutuo, Capitaliza la diversidad y Opera con una mentalidad global.

Como lo señalan los resultados estadísticos, a su vez, sustentados por la literatura, el capital humano a través de sus conocimientos, experiencia, habilidades y capacidades para superar los retos en las organizaciones, influyen de forma positiva en la obtención de resultados empresariales superiores. Los trabajadores que adquieren amplios conocimientos son capaces de generar con mayor facilidad nuevos productos y servicios innovadores para comercializar, resultados que son coincidentes con Brunet (2011) quien expresa que la innovación es la aplicación comercial del factor conocimiento. De igual forma, la capacitación continua de los trabajadores en las organizaciones facilita que estos adquieran nuevas habilidades, impulsando a la empresa a estar a la vanguardia en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevos productos y servicios para la comercialización y venta en sus mercados.

Los resultados estadísticos sobre el capital estructural, señalan que el conocimiento producido y gestionado dentro de la empresa, la cultura empresarial, valores compartidos, costumbres, símbolos, el tener claro el rumbo de la empresa, y la claridad de los objetivos organizacionales; son acciones que permiten a las empresas utilizar el conocimiento para generar nuevos productos y servicios logrando así, resultados empresariales superiores.

Los resultados obtenidos sobre capital relacional demuestran que no sólo los conocimientos de las personas, sus procesos y la tecnología empleada, por ejemplo, mueven a una organización hacia sus objetivos y resultados pretendidos, sino que también es el aporte que hacen las relaciones internas y externas que mantienen las empresas con su entorno, lo que permite mejorar su rendimiento.

Conclusiones

La literatura explorada sobre el liderazgo estratégico moderno, los resultados estadísticos, así como la observación, convivencia y las relaciones laborales con las empresas participantes de la presente investigación, demostraron una elevada incidencia en la formulación e implementación de estrategias basadas en el capital intelectual, realizadas a través de su liderazgo y que dichas estrategias se transformaran en una ventaja competitiva. Estas empresas de control despertaron en el investigador una fuerte curiosidad al observar su crecimiento y desarrollo sostenido a través de los años a pesar de contar con recursos, ubicación y mercados similares a otras empresas que se estancaron o incluso desaparecieron, aunque pertenecieran a la misma industria competitiva.

Al constatar la primera hipótesis, se logró cumplir el principal objetivo de la investigación: Determinar la incidencia que tiene el liderazgo estratégico moderno en la formulación e implementación de estrategias basadas en el capital intelectual como ventaja competitiva para mejorar los resultados empresariales en las Pymes en Pérez

Zeledón Costa Rica. Al revisar este objetivo a través de la literatura y de los resultados estadísticos logrados en la investigación, se encontró que efectivamente aquellas organizaciones que ejercen un liderazgo estratégico moderno están orientadas a formular e implementar estrategias basadas en el capital intelectual como orientación estratégica para mantener su alto nivel de competitividad, aprovechando así, los intangibles como ventaja competitiva y bajo el conocimiento pleno, de que los intangibles son difíciles de imitar.

La constatación de la segunda hipótesis, permitió cumplir el segundo objetivo de la investigación: Identificar las competencias del liderazgo estratégico moderno que influyen positivamente en la obtención de resultados empresariales superiores en el contexto de las Pymes de Pérez Zeledón Costa Rica. Los aportes realizados por la literatura y los resultados obtenidos en la investigación revelaron que las competencias distintivas del liderazgo estratégico moderno que influyen positivamente en la obtención de resultados superiores son: Prácticas visionarias, Orientado al proceso y al cliente, Capitaliza los conocimientos, Fomenta la creatividad, Impulsa la creatividad, Favorece el respeto mutuo, Capitaliza la diversidad y Opera con una mentalidad global.

La interacción de las competencias del liderazgo estratégico moderno con los activos intangibles enmarcados en el capital intelectual, mejoran el rendimiento de las Pymes. La innovación que surge de la producción de nuevos conocimientos dentro de las empresas y de las relaciones con el cliente, hacen posible el incremento de la cuota de mercado y el crecimiento de las ventas. Elementos que deben formar parte de la cultura organizacional, de modo que las empresas se vuelvan evolutivas, cambiantes, flexibles, ajustables y por supuesto rentables, porque al final lo que importa son los buenos resultados en la gestión empresarial, y ahí están a plena disposición de las pequeñas y medianas empresas como una de las alternativas para mejorar su desempeño.

Referencias bibliográficas

- Abu Mostafa, Y., Salama, A. A., Abu Amuna, Y. M. y Aqel, A. (2021). The Role of Strategic Leadership in Activating Time Management Strategies to Enhance Administrative Creativity Skills. *International Journal of Academic Management Science Research*, 5(3), 36-48. <http://ijeais.org/wp-content/uploads/2021/3/IJAMSR210305.pdf>
- Aduna, E. (2022). Gestión y medición del capital intelectual: activos intangibles en las organizaciones. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 11(21). <https://orcid.org/0000-0003-0791-9565>
- Alama Salazar, E. (2008). *Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicio de España* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid] <https://eprints.ucm.es/id/eprint/8709/>
- Bueno Campos, E. (2007). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Piramide.
- Carvajal, C., Solís, L., Burgos, I., y Hermida, L. (2017). La importancia de las Pymes en el Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 232(40). <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>
- Fernández Alvarado, D. J., Guevara Mitma, G. D., Dávila Vera, T. L., y Cruz Tarrillo, J. J. (2022). Capital intelectual como factor del desempeño organizacional en las Micro y Pequeñas Empresas. *Comuni@cción*, 13(1), 63–73. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.1.595>
- Goñi Zabala, J.J. (2012). *Mentefactura: el cambio de modelo productivo*. Díaz de Santos

- Hernández Sampieri, F., Fernández Collado, P y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Herrera, Á., y Soto Aguirre, N. (2021). Gestión del Cliente-Paciente Odontológico como Dimensión del Capital Relacional. *Hitos de ciencias económico administrativas*, 27(79), 345–370. <https://doi.org/10.19136/hitos.a27n79.4704>
- Jiménez, O., Jaramillo, L., Salcedo, V. (2022). Tendencias digitales: diagnóstico de aplicación en PYMES en la Ciudad de Machala, Ecuador Post-pandemia. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 2(111). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i2.3160>
- Lezama, M. Á., Cruz, M., y Pico, B. (2016). El liderazgo estratégico moderno y el mejoramiento del desempeño del capital humano. *Red Internacional de Competitividad*, 9(1) 227-238. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/15>
- Mahdi, O.R. y Nassar, I.A. (2021). The business model of sustainable competitive advantage through strategic leadership capabilities and knowledge management processes to overcome COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(17). <https://doi.org/10.3390/su13179891>
- Mamani Sacapuca, B., y Negrón Santos, C. (2019). Gestión del conocimiento e innovación en las Pymes del sector textil de Lima Metropolitana. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/6154/Bill_Tesis_Licenciatura_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Martínez, J., Garcés, J., y Chamat, C. (2022). Capital humano: Sus aportes al desarrollo intelectual en las unidades universitarias de investigación en salud. *Revista de ciencias sociales*, 13(2), 74-85. <https://www.redalyc.org/journal/280/28070565006/movil/>
- Prospel-Santacruz, E., Romero-Morocho, L & Jaya-Pineda, I. (2022). Influencia del liderazgo en el desempeño laboral: caso práctico de la empresa Mcduck. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(3), 184–196. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.3.1112>
- Sifuentes-Días, Y. M. y Larios-Franco, C.A. (2022). Modelo de gestión del conocimiento para medir el capital intelectual. *Dataismo*, 1(10). <https://revistacientifica.edu.pe>
- Soriano, C. (2018). Por qué fracasan las Pymes. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/por-que-fracasan-las-pymes/>
- Taborda Ocampo, M. A., Nova, L. D., & Bohórquez Sanabria, I. V. (2018). Importancia de las pymes para el desarrollo económico de Chile en el siglo XXI. *Punto De Vista*, 9(2 (14)). <https://doi.org/10.15765/pdv.v9i14.1179>
- Urchipia, G., Recalde, C., Stuart, F., Sager, L., Schiavo, V. y Yasielski, A. (2019). *Liderazgo del Capital Intelectual en el Marco Organizacional*. Universidad del Salvador. https://fceye.usal.edu.ar/archivos/fceye/docs/documento_investigacion_2_liderazgo_del_capital_intelectual_en_el_marco_organizacional_dic_2019.pdf
- Vargas Hernández, JG. (2003). La organización y la estrategia: preferencias del estratega o imperativo para el éxito. *Revista de Administración de Mackenzie*, 4(2), 88-116. <https://doi.org/10.1590/1678-69712003/administracao.v4n2p88-116>
- Vargas, J. y Guillén, I. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 21(94). https://www.researchgate.net/publication/5007229_Los_procesos_de_transformacion_estrategica_en_relacion_con_la_evolucion_de_las_organizaciones