



ALUMNO: Erwin Eduardo Duarte Rojas

CÓDIGO: d4013982

**LA ALTA GERENCIA COMO ELEMENTO CLAVE EN LA CONSOLIDACION DE
LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
DIPLOMADO ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA

1. INTRODUCCIÓN

El crecimiento de mercados comerciales y financieros, el desarrollo de tecnologías, la eliminación de las barreras geográficas, la generación de movimiento de capitales entre países, son características de la globalización internacional que atraviesa Colombia actualmente; y la Administración como disciplina económica no se puede quedar al margen de las circunstancias mencionadas ya que el entorno económico, social, cultural y legal influyen en los principios y las prácticas comerciales y empresariales.

Ante la variedad de mercados, las empresas deben crear estrategias de planeación, gestión, Administración, Dirección y control que permitan el éxito y la incursión de resultados positivos de las pequeñas y medianas empresas, por ello el éxito de una organización se centra en la calidad de la GERENCIA.

Los niveles jerárquicos y estructuras de cada organización son única, pero todas deben tener una estructura gerencial, con políticas y lineamientos estratégicos para el éxito y buen desarrollo de la empresa.

Por lo anterior el presente ensayo tiene como finalidad realizar por un lado un análisis del crecimiento económico y comercial que en la actualidad se vive con la creación de las pequeñas y medianas empresas y como las mismas entran a competir con las grandes empresas existentes y por otra parte hablar de la importancia de la estructura gerencial para mantenerse, catalogando la estructura gerencial como la base que permite controlar y dinamizar los procesos de planeación, gestión, Administración Dirección y control de las empresas.

2. PALABRAS CLAVES

Gerencia, pequeñas y medianas empresas, planeación, Colombia, administración, competitividad

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Argumentar la importancia de la Alta gerencia en la consolidación y éxito de las pequeñas y medianas empresas.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Analizar la importancia de las pequeñas y medianas empresas en la economía Colombiana
- ✓ Explicar el fundamento de la alta gerencia y sus componentes
- ✓ Evidenciar la importancia de las empresas y la ejecución de un trabajo orientado por la alta gerencia para obtener éxito.

4. HIPÓTESIS

Las PYMES son una alternativa empresarial, comercial que generan dinamización de la economía; la tecnología y la globalización, es por lo anterior que las PYMES requieren bases sólidas que permitan la consolidación, visión y sostenimiento hacia el futuro de la misma.

El Sostenimiento de las PYMES, solo se logra si se genera un esquema innovador en instrumentos y tendencias a nivel gerencial, planeación de métodos de organización y competitividad, entendiendo que se debe evolucionar constantemente, debido a los cambios sociales, políticos, culturales, financieros y laborales a los que nos enfrentamos diariamente.

5. TEMÁTICA

- PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA (índice, condiciones para conformarse, dimensiones de productividad)
- DEFINICIÓN DE ALTA GERENCIA
- PUNTOS CLAVES QUE APORTA LA ALTA GERENCIA A UNA EMPRESA
 - o Estudio de mercados nacionales o internacionales.
 - o Toma de decisiones.
 - o Prospectiva
 - o Trabajo en equipo (Tema para destacar)
 - o Globalización. (Tema para destacar)
 - o Liderazgo (Tema para destacar)
 - o
- CONSECUENCIAS DE QUE UNA EMPRESA NO CUENTE CON UNA EFECTIVA GERENCIA
- RELACIÓN DE LA ALTA GERENCIA AL DESARROLLO Y ÉXITO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

ENSAYO

LA ALTA GERENCIA COMO ELEMENTO CLAVE EN LA CONSOLIDACION DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

En Colombia las pequeñas y medianas Empresas se han convertido en unos de los sectores productivos más significativos para la economía, debido a la alta contribución que trae consigo al crecimiento y la generación de riqueza; es por esto que la ley 590 de 2000 define las pequeñas y medianas empresas en su artículo 2 como *“toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”*,(Ley 590, Pág. 2,3) que tenga los siguientes parámetros”:

Tipo de empresa	MEDIANA EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Planta de Personal	51 y 200 Trabajadores	11 y 50 Trabajadores
Activos Totales	5.001 y 15.000	501 y menos de 5.001
	Salarios Mínimos mensuales vigentes	Salarios mínimos mensuales legales vigentes

FUENTE: *Elaboración Propia, Información: Ley 590 de 2000, “por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”.*

Teniendo claridad en los conceptos anteriores, las pequeñas y medianas empresas deben tener desde sus inicios una estructura empresarial sólida, capital humano adecuado, alianzas empresariales, inversión en innovación, estandarización de procesos y herramientas gerenciales, que permitan la productividad, el crecimiento y el éxito, es por ello apropiado traer a colación el estudio realizado por CONFECÁMARAS en septiembre de 2018, en el cuales se arrojaron los siguientes puntos importantes para el desarrollo del presente ensayo:

- ✓ Se determinó que el 65% de la productividad de las empresas depende de sus esfuerzos internos

- ✓ Es esencial para que Colombia logre niveles de crecimiento sostenibles por encima de su potencial, que le permitan resistir mejor los choques externos, mejorar sus ingresos y desarrollar programas que ataquen las desigualdades sociales.
- ✓ Determinantes de la productividad:

Dimensiones de la Productividad Empresarial²

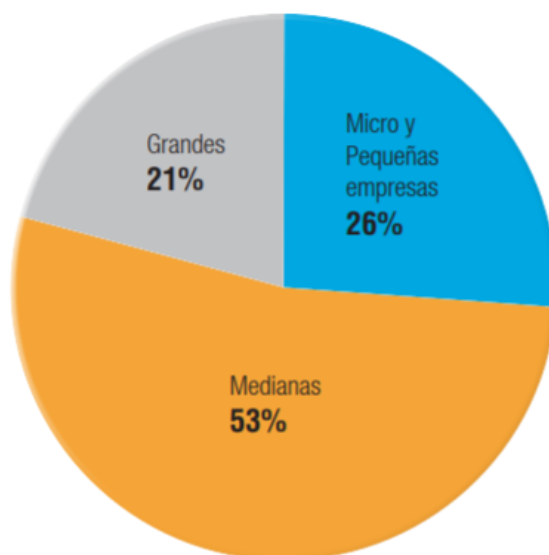


² La inclusión de estas 5 dimensiones se realizó con base en la revisión de literatura académica reciente sobre determinantes de la productividad, la cual ha destacado el importante papel de las prácticas gerenciales para explicar el desempeño empresarial. (Bloom et al., 2010; Bloom & Van Reenen, 2010, 2017; Pozzi & Schivardi, 2016; Penederberg & Trinh, 2016; Céspedes et al., 2016; Backman, 2014.)

FUENTE: Centro Nacional de Consultoría, Confecamaras – Red de Camaras de Comercio, Septiembre de 2018.

- ✓ Distribución de las empresas por tamaños en Colombia

Gráfico 2. Distribución de empresas por tamaño



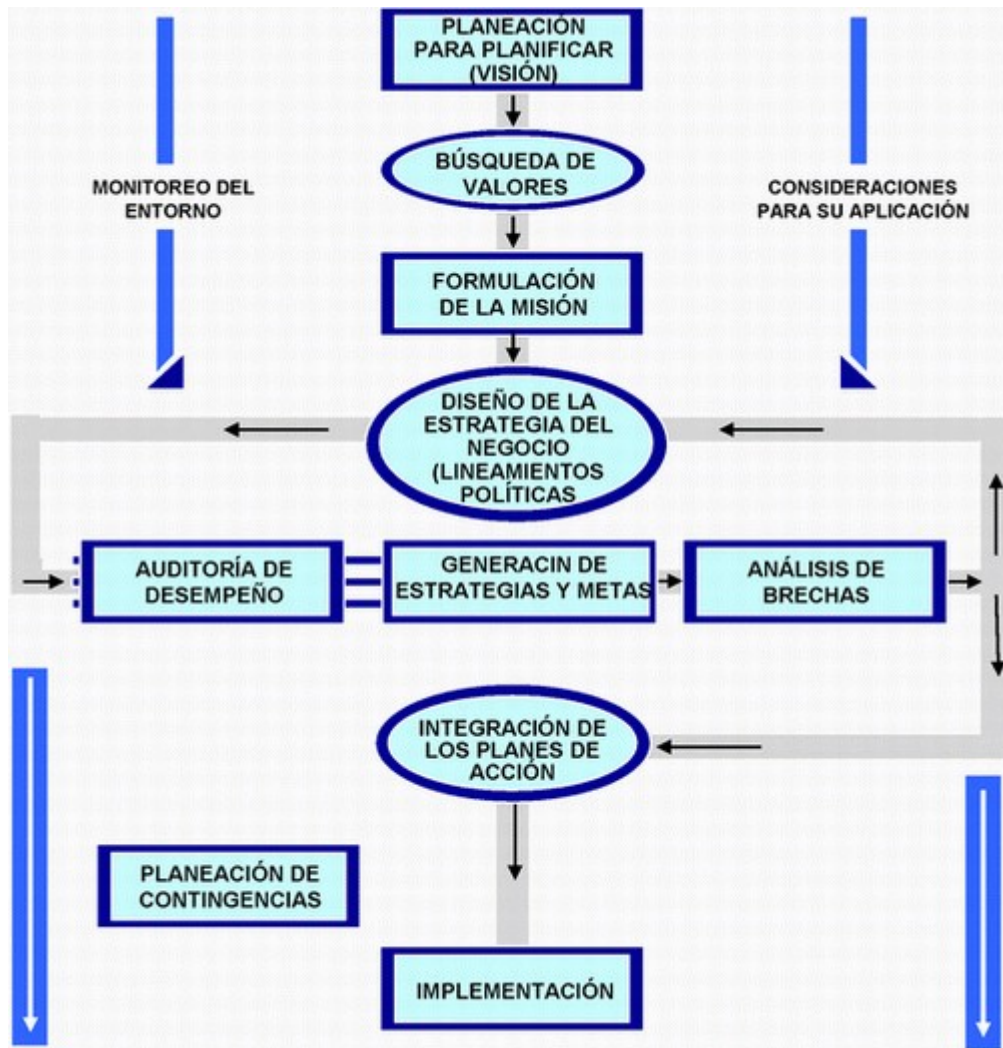
FUENTE: Centro Nacional de Consultoría, Confecamaras – Red de Camaras de Comercio, Septiembre de 2018.

Teniendo en cuenta lo anterior el 79% de las empresas colombianas hacen parte de la clasificación de mediana y pequeñas empresas y solo un 21% se clasifican como grandes empresas; es por esto la importancia de la tesis del presente ensayo; la economía Colombia centra su crecimiento en las Pymes; pero dichas organizaciones deben consolidarse internamente para garantizar su supervivencia; la cual es determinada por tres factores:

FACTORES ESPECÍFICOS	FACTORES SECTORIALES	FACTORES DE LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA
Tamaño, Innovación, estructura financiera, acceso al crédito, organización jurídica, orientación de mercado, multiestablecimientos	Crecimiento del sector, tasa de entrada neta, concentración de mercado	Grado de desarrollo de cada región, cercanía al área metropolitana, cluster

FUENTE:, Confecamaras – Red de Camaras de Comercio, Agosto de 2017.

Cada uno de los factores mencionados deben ser direccionados por prácticas gerenciales las cuales contienen estrategias y decisiones que permiten abordar dimensiones como el estudio del mercado; operación, supervisión y planteamiento de objetivos; es por ello que una óptima **GERENCIA** es igual a **ÉXITO**.



La alta Gerencia proporciona a la empresa, teniendo en cuenta el cuadro anterior, PLANIFICACIÓN, una planificación que da estrategia de negocio, y cumplimiento de metas, es decir si una empresa es fuerte gerencialmente, va tener la posibilidad de actuar oportunamente antes las contingencias que se puedan presentar, con un efectivo desempeño y una integración de planes de acción y valores que generen el cumplimiento de las metas.

La Alta Gerencia entendida como “el estudio de las decisiones y acciones del equipo de alta dirección para ser competitivos en el mercado” (Nag et al., 2007, p.946), es una actividad desarrollada dentro de los niveles jerárquicos de una empresa; toda estructura organizacional debe tener en su primer grado un gerente, persona encargada de definir las políticas y lineamientos estratégicos que permita la adecuada dirección de trabajo, la implementación de políticas, el canal de comunicación con los colaboradores de la empresa, la planeación y el control de la misma, En el caso de las PYME donde los recursos son más limitados, el gerente cumple una función trascendental, pues es quien le transmite a la

empresa sus propias redes empresariales y su experiencia en la materia (Patzelt, 2010). De igual manera es el gerente y su equipo de dirección el que direcciona los recursos de la organización hacia el logro de los objetivos con base criterios personales, desde una formación personal, académica y profesional que influye en la toma de decisiones (Carpenter, Geletkancz, & Sanders, 2004), y en un segundo grado el equipo de trabajo que permite generar trabajos conjuntos es decir el denominado trabajo en equipo, en las empresas se hace esencial contar con diferentes roles que permitan unir conocimientos, es por esto apropiado destacar que si bien hay un líder que para la empresa sería el gerente es imposible que en una persona se concentren todos los conocimientos por ende se requiere del trabajo conjunto de todos los individuos de la organización; El Trabajo en Equipo entendido como *“Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”*(Katzenbach y K. Smith, N.A) , es valorado como una de las claves del éxito de las empresas, esto es así porque en ninguna empresa puede prescindirse del trabajo compartido y la efectividad de la organización descansa, entonces, en la efectividad del trabajo en equipo. Cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Hay menos desperdicio de energía. Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola. Tal sentimiento puede formularse con una frase como: ‘Ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros, cuando trabajamos juntos’. Y el espíritu del equipo al enfrentar cada cuestión o desafío es: ‘Todos nosotros contra el problema, y no los unos contra los otros’. Cada uno de estos factores permite la consolidación interna de la empresa generando características y fortalecimientos ante los acontecimientos externos.

Cuando se trabaja en equipo se genera un conjunto de fuerzas psicológicas, motivaciones, intereses, actitudes, conductas, que promueve cambios y soluciones para una organización, es por ello que los equipos deben tener 5 aspectos claves:

- Integrantes interdependientes.
- Los miembros funcionan por sí mismos.
- Hacer parte de un sistema social.
- Tiene una tarea para desarrollar.
- Sus miembros comparten una meta común.

Es con lo anterior que podemos empezar a relacionar el trabajo gerencial en las pequeñas y medianas empresas y el éxito que las mismas puedan obtener; en

primer lugar es adecuado recalcar que Colombia se enfrenta a un proceso de GLOBALIZACIÓN, entendido como *“proceso que integra a nivel mundial el conocimiento, tiene su referente histórico en los cambios de las formas como se abordan procesos, métodos e información; su inicio se documenta al final del siglo XX”*, (Castells, M. 2001) que trae consigo cambios, incertidumbre, conflictos pero a la vez aumento empresarial; que requiere la efectiva orientación de comportamientos que permita una baja afectación frente a dicho hecho; es por ello que en el desarrollo empresarial la ética y la moral juegan un papel muy importante ; ya que son los factores que influyen directamente en la cultura organizacional de las empresas.

La Globalización, sumado a lo anterior genera los siguientes impactos:

ECONÓMICOS, POLITICOS, TECNOLÓGICOS Y SOCIALES: Produce movilidad de los factores de producción del mundo, El sociólogo norteamericano Petras, J. (1999) , señala que la **globalización** ha existido desde del siglo XV desde la historia misma del capitalismo, pensar en la revolución tecnológica como el punto de inicio es erróneo –según Petras, es un “grave error” pensar que la globalización es inevitable y que sea la última fase del capitalismo, el autor considera que la globalización es un fenómeno cíclico y que se altera con periodos de desarrollo nacional vinculada a instituciones económicas internacionales lo cual conduce al desmantelamiento del estado de bienestar. Se cita al autor en virtud de tener una posición antagónica a la de un buen número de autores que reflexionan sobre el concepto como “inevitable” y la “evolución máxima del capitalismo”. De otro lado, Drucker P. (1994) en su obra “La Sociedad Post Capitalista” se refiere al fenómeno globalización bajo la perspectiva o influencia del “conocimiento”, la tesis desarrollada por Drucker señala que la ciencia y la tecnología han elevado el nivel de conocimiento requerido en la nueva sociedad, en la cual los títulos de magister o especialista no tendrán el mismo peso que en el pasado. Todas las áreas del conocimiento serán perfeccionadas en virtud del avance tecnológico. De esta forma, la sociedad que ostente el mayor conocimiento es la que tendrá el dominio mundial sobre el resto de países. Drucker predijo la “sociedad del conocimiento” como una etapa posterior a la capitalista, igualmente expuso su tesis a través de varios ejes estructurales el primero corresponde a la transformación de la sociedad en la que “el conocimiento” determine el liderazgo, dando lugar a innovaciones producto no del flujo económico sino del flujo de ideas productos de la practica o la inventiva, destacando la diferencia entre revolución industrial y revolución del conocimiento. En la misma línea de la estrategia, se observa la contribución de Kenichi Ohmae en su obra Sociedad Amébrica, Ohmae K. (2005). El ingeniero y consultor empresarial en estrategia, de origen japonés analiza los cambios que se produjeron con el desarrollo tecnológico, por un lado revisa las reglas políticas, económicas y sociales las cuales cambiaron sustancialmente,

estos cambios son los determinantes de un “nuevo tiempo”. El estudio que realizó Ohmae fue orientado hacia la competitividad mundial, su análisis señala que la economía tradicional murió y surgió la economía global, La teoría de la complejidad sostiene que el equilibrio clásico es un elemento de atracción en la cual confluyen importantes eventos.

Es con lo anterior, que se permite fundamentar que la Alta gerencia es el elemento clave de las pequeñas y medianas empresas para alcanzar el éxito, ya que es el medio de generar el cumplimiento de los objetivos corporativos y el factor de desempeño, optimización y fortalecimiento del equipo humano y estratégico de trabajo. Así mismo la forma de trabajar en parámetro que generen influencia, productividad y responsabilidad social, como forma de integración que permita el crecimiento económico.

La Alta gerencia trae beneficios en la toma de decisiones según autores reconocidos este proceso se llama Toma de Decisiones, Para Freeman Gilbert Jr. “La toma de las decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción, está enfocada bajo los parámetros de la teoría de juegos y la del caos”, es decir, que este proceso genera decisiones que terminan en acciones, con un objetivo determinado; mantenerse en el sector empresarial no es fácil y más cuando es una Pymes la que se desenvuelve en medio de grandes empresas; pero si internamente se cuenta con los factores internos necesarios el éxito está asegurado.

En complemento es oportuno mencionar que si una empresa no cuenta con una efectiva gerencia, genera que cada uno de los departamentos que conforman dicha organización no trabaje por un mismo fin, originando CONFLICTOS debido a que naturalmente los empleados y directores se deben desenvolver dentro de un proceso de direccionamiento común. Según Carlos Melo (2009), “Existe un motivo concreto para el surgimiento del Conflicto, y éste se relaciona con la existencia de “deseos opuestos”. En un combate, en una pelea, se enfrentan deseos opuestos y el efecto de ello provoca el carácter de los elementos que califican un Conflicto”

Cuando dos o más intereses se encuentran en estado activo, buscando su realización y perfeccionamiento, se presenta el grado más recio del Conflicto. Los intereses propios se enfrentan a los intereses opuestos y cada uno busca prevalecer sobre el otro. El efecto previsible de esta acción (porque en su estado activo los intereses conducen precisamente a la acción), solo puede conducir a un resultado: un interés se impone sobre el otro, un interés prevalece y el otro no. En esta lógica resulta muy difícil entender estados intermedios o resultados parciales. Para establecer que un Conflicto en particular ha concluido se necesita también establecer qué interés ha prevalecido y qué interés ha desaparecido.

El liderazgo se ha convertido en una herramienta fundamental y determinante en cada uno de los integrantes de una empresa y en la sociedad Colombiana, por ellos es posible observar como en cada empresa, cada departamento tiene un jefe encargado de direccionar, conformar y mantener cada uno de los equipos de trabajo. (JHON ADAIR. 1991) “El liderazgo es del espíritu, se compone de personalidad y visión, su práctica es una arte, la gerencia es cosa de la mente, es un cálculo preciso, estadístico, de métodos, cronogramas y rutinas, su práctica es una ciencia, los gerentes son necesarios, los líderes esenciales”); pero aun así teniendo una importancia tan alta, es posible que en la actualidad la palabra liderazgo este desvalorizada; en primer lugar los gerentes en ocasiones no cumplen con el conjunto de cualidades que deben tener para cumplir una función efectiva; por eso es importante que los gerentes estén capacitados administrativamente, jurídicamente, comercialmente y sumado a ello desarrolle valores y virtudes de liderazgo, es decir; debe contar con confiabilidad, resolución de problemas, integridad, servicio al clientes aptitudes que le permitan generar cooperación mutua entre empleado y líderes.

En relación a lo anterior, el eje principal de la ALTA GERENCIA, es el LIDERAZGO debido a que la comunicación influye en el comportamiento de los demás, y genera un acuerdo entre las partes, es decir si el líder logra sincronizar la palabra GANAR-CRECER en toda la organización ambas partes pueden creer que han ganado, obteniendo como resultado decisiones efectivas y ausencia de confrontaciones.

En los últimos años, los avances tecnológicos, han impactado decisivamente en las empresas y en el liderazgo, la comunicación actualmente puede realizarse en tiempo real, es decir los tiempos de espera se han eliminado, permitiendo en las organizaciones un intercambio de información continua y rápida entre asociados, trabajadores y clientes, es por lo anterior que la gerencia trae consigo el gran reto “conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común (Norton, 1998)”

Con todo lo anterior es posible concluir que el éxito de una empresa está asegurado cuando sus dirigentes; se interesan en aplicar de forma intachable su tarea, para generar pensamientos en la organización que conlleven a una meta específica y unificada; es esencial que una empresa sincronice cada una de las tareas y situaciones que se puedan presentar; así mismo el ambiente laboral se ve valorado cuando tanto el gerente como los empleados reflejan una excelente imagen, una dinámica productiva, y una buena calidad en el servicio a suministrar.

BIBLIOGRAFÍA

Congreso de Colombia, Ley 590 de 2000 (julio 10), “por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”, Bogotá, Disponible en: <http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=2309&name=Ley590de2000.pdf>.

Ángel Franco, M., (2012). Factores determinantes del dinamismo de las PYMES en Colombia, (Tesis Doctoral) Universitat Autònoma de Barcelona (España), disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=102808>

Melendez, M. (2013). Internacionalización de las PYMES en Colombia, Integración & comercio, ISSN 1026-0463, Nº. 37 (Julio-Diciembre), 2013, págs. 29-44, disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6005419>

Chica Diaz, Osacar, (2014). El rol de líder formal actitudes y valores frente a la responsabilidad social corporativa, (Tesis Doctoral) Universidad de Valladolid (España), Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=152376>

Alonso, Alvaro; García-Muina, Fernando E.(2014)La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave, Intangible Capital, vol. 10, núm. 5, diciembre, 2014, pp. 1003-1025, Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, España, Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932957007>

Sabrina TABARES Arroyave 1; Edith ANZO Múnera 2; Juan Gabriel VANEGAS, (2016), Características gerenciales y del equipo de alta gerencia en las PYMES antioqueñas del macrosector de manufacturas, disponible en <http://www.revistaespacios.com/a17v38n11/a17v38n11p10.pdf>

Bejarano, Guerrero, M. A, (2016). La Gestión del Conocimiento en las Empresas, su importancia y dependencia del Estilo del Liderazgo de la Alta Gerencia, INNOVA Research Journal, ISSN-e 2477-9024, Vol. 1, Nº. 1, 2016,

págs. 1-7. Consultado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920591>

CONFECÁMARAS, Red de Cámaras de Comercio, (2017), Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia, disponible en:

http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20B0lisis_Economico_N_14.pdf

CONFECÁMARAS, Red de Cámaras de Comercio, Centro Nacional de Consultoría (2018), Determinantes de la productividad de las empresas de crecimiento acelerado, disponible en

http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%20C3%A1lisis_Econ%20C3%B3mico/Cuaderno_de_Determinantes_de_la_productividad/Cartilla%20Determinantes%20Agosto%202024-1%20OK.pdf

Universidad Militar Nueva Granada, Unidad 1, Gerente de Talento Humano, Consultado el 20 de noviembre de 2018, Archivo PDF. Consultado en: <http://virtual2.umng.edu.co/moodle/mod/folder/view.php?id=742315>

Universidad Militar Nueva Granada, Unidad 2, Administración del Talento Humano, Consultado el 20 de noviembre de 2018, Archivo PDF. Consultado en: <http://virtual2.umng.edu.co/moodle/mod/folder/view.php?id=742315>

Universidad Militar Nueva Granada, Unidad 3, Evaluación del Talento Humano, Consultado el 20 de noviembre de 2018, Archivo PDF. Consultado en: <http://virtual2.umng.edu.co/moodle/mod/folder/view.php?id=742315>

PETRAS James (1999), Globalización: Una crítica epistemológica, Universidad Nacional Autónoma de México, primera edición 1999. Este libro presenta reflexiones con una perspectiva diferente, la primera es que niega que la globalización sea la etapa ulterior al capitalismo; la segunda, -considera que es un error el carácter "inevitable" de la globalización. Ambas reflexiones son importantes pues relacionan el origen y el destino del proceso llamado "globalización".

DRUCKER, Peter (1994) La sociedad post capitalista. Grupo Editorial Norma. En este libro el autor habla de la sociedad en globalización, haciendo proyecciones futuristas sobre las relaciones sociales, políticas y económicas a partir del conocimiento producto del desarrollo tecnológico y las nuevas formas de organización permaneciendo constante la economía de mercado. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/709/70946593002.pdf>

Reyes, Pereira. (2012), Resolución y manejo de Conflictos, disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6886/PereiraReyesCarlosAndres2012.pdf;jsessionid=3BEE6353133EFD5CD6D197EAF7F06E5B?sequence=2>