



Características gerenciales y del equipo de alta gerencia en las PYMES antioqueñas del macrosector de manufacturas

Manager characteristics and top management team in antioquia's manufacturing SMES

Sabrina TABARES Arroyave [1](#); Edith ANZO Múnera [2](#); Juan Gabriel VANEGAS [3](#)

Recibido: 12/09/16 • Aprobado: 15/10/2016

Contenido

- [1. Introdução](#)
- [2. Marco teórico](#)
- [3. Metodología](#)
- [4. Resultados y Discusión](#)
- [5. Conclusiones e Implicaciones](#)

[References](#)

RESUMEN:

Este trabajo presenta una descripción de las principales características de los Gerentes y del Equipo de Alta Dirección (EAD) de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Macrosector Manufacturas que desarrollan actividades de internacionalización. Mediante encuestas telefónicas y virtuales se consultaron las características de las PYME de la ciudad de Medellín (Colombia) durante el 2015. Los principales resultados muestran que la composición organizacional de las PYME recae principalmente en la figura del gerente, y que aún bajo la existencia de la figura de EAD en algunas empresas, la toma de decisiones en actividades de internacionalización se concentra en el gerente.

Palabras clave: Pequeñas y medianas empresas, internacionalización, gerente, equipo de alta gerencia

ABSTRACT:

This paper presents a description of the main features of managers and the Top Management Team (TMT) of small and medium-sized enterprises (SME) belonging to the manufacturing sector that develop activities of internationalization in Colombia. Through the development of telephone and virtual surveys, management characteristics of SME in the city of Medellín (Colombia) during 2015 were consulted. It was identified that the organizational composition of SME lies primarily in the figure of the manager, and that even under the existence of the figure of top management team in some companies, decision-making in activities of internationalization is concentrated in the manager.

Keywords: Small and medium enterprises, internationalization, manager, top management team

1. Introducción

Gran parte de literatura en negocios internacionales ha demostrado la idea de que las PYME internacionalizadas cuentan con mayores posibilidades de supervivencia que aquellas que permanecen únicamente en mercados locales (Lee, Kelley, Lee, & Lee, 2012). De hecho, el estudio de

este tema se ha dado gracias al incremento en la participación de los mercados extranjeros por parte de estas empresas y las complejidades que se presentan al intentar acceder a dichos mercados (Sommer, 2010). A las investigaciones en internacionalización empresarial se han unido otros estudios que reflejan la importancia del papel del gerente en dicho proceso (Miller & Toulouse, 1986; Burgess, 2013; Denicolai, Hagen, & Pisoni, 2015).

En esta línea, diferente al proceso de toma de decisiones en que incurren las grandes empresas que cuentan con equipos directivos y procesos corporativos; las PYME en particular, se encuentran influenciadas por el carácter del gerente quien tiene un efecto mayor en la toma de decisiones de la empresa (Torre & Solari, 2013; Rondan-Cataluña, Navarro-García, & Arenas-Gaitán, 2016). Dicho papel es aún mayor en el desempeño de las PYME (Chung & Luo, 2013). Así, Hambrick y Mason (1984) argumentan que la estructura y las características de una organización pueden influenciar el desempeño de la estrategia corporativa.

Diferentes estudios han identificado que las características del gerente, es decir, su personalidad, principios y valores influyen las estrategias desarrolladas por la organización (Taylor, 1975; Hambrick, 2007; Hsu, Chen, & Cheng, 2013). El gerente y su equipo de trabajo cumplen un rol protagónico, ya que su manera de comprender e interpretar la realidad, es la que determina los lineamientos de la empresa (Ryan & Wiggins, 2001).

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo de este estudio se centra en describir la composición gerencial de las PYME de Medellín que desarrollan procesos de internacionalización. En línea con la literatura internacional, autores como Child y Rodrigues (2005) argumentan que las características gerenciales pueden influenciar los resultados de internacionalización de empresas que interactúan en mercados emergentes.

Otro de los objetivos secundarios de este artículo es contribuir a los estudios latinoamericanos que se basan en el rol del gerente y el comportamiento exportador (Martins, Gómez-Araujo, & Vaillant, 2014; Reyes, Rodríguez, & Gálvez, 2015). Para el desarrollo de este estudio se empleó una metodología de estadística descriptiva, a partir de los resultados obtenidos tras la aplicación de encuestas telefónicas y por correo electrónico a PYMES de Medellín pertenecientes al Macrosector Manufacturas de Clase Mundial.

Para una mejor comprensión de este documento, este artículo se encuentra dividido en cinco partes. Para comenzar se presenta una breve introducción, seguido de la elaboración de un marco de referencia en torno a la Teoría de los Altos Mandos, donde se analizan las características del Gerente y del Equipo de Alta Gerencia. En la tercera parte se presenta la metodología empleada, seguido de los resultados y sus respectivos análisis, los cuales son presentados en la cuarta sección. Para finalizar, se presentan la discusión y las conclusiones.

2. Marco teórico

2.1 Teoría de los Altos Mandos

La idea central de la Teoría de los Altos Mandos (o por sus siglas en inglés "Upper Echelon Theory"), fue desarrollada por primera vez por Hambrick y Mason (1984). Según esta teoría, las decisiones estratégicas del gerente reposan sobre un componente comportamental, ya que dichas decisiones reflejan la idiosincrasia de quienes toman las decisiones (Amason, 1996). Tal caracterización del gerente afecta el proceso de liderazgo, la percepción de incertidumbre del ambiente y el cambio estratégico al que se aproxime la organización (Waldman, Javidan, & Varella, 2004).

La premisa básica de la Teoría de los Altos Mandos busca explicar por qué las organizaciones hacen las cosas de la manera en que lo hacen, partiendo de una comprensión profunda de las personas que están a la cabeza de la organización. Algunos autores valoran características como las habilidades, los valores, las experiencias, las aspiraciones o las conexiones sociales que posea el gerente (Cannella, Finkelstein, & Hambrick, 2009). De acuerdo con Sosik, Gentry y Chun (2012), la integridad hace parte sistémica del carácter del gerente, ya que juntos se consolidan como factores que influyen en el rendimiento empresarial.

No obstante, las predicciones de la teoría de los Altos Mandos se centran en que los resultados de la organización parten de las características demográficas del gerente y de su equipo de dirección (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick & Fukutomi, 1991; Hambrick, 2005; Hambrick, 2007). Algunas

de las características más comúnmente estudiadas en la literatura son la edad, la permanencia en la empresa, la experiencia internacional, el nivel educativo, entre otros. Estos rasgos también se miden a nivel grupal cuando se estudia el Equipo de Alta Dirección, elemento del cual se hablará más adelante (Ginsberg, 1994; Tihanyi, Ellstrand, Daily, & Dalton, 2000; Belso-Martínez, 2006; Agnihotri & Bhattacharya, 2015).

2.2 El Gerente y el Equipo de Alta Dirección

El desempeño estratégico y la planeación de las empresas se encuentran mediados por el papel del gerente con relación al cumplimiento de los objetivos corporativos y por ende, en el crecimiento de la organización. Es por ello que la supervivencia organizacional y el desempeño de la empresa reposan en el papel del gerente (Hernández Ortiz & Gómez Torres, 2010). Si bien en las grandes empresas el rol del gerente es importante, la participación de diferentes áreas funcionales, personal administrativo y demás recursos financieros, hacen que su desempeño tenga una mayor probabilidad de éxito.

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).

La gerencia se convierte entonces en un factor de gran importancia en el desempeño de las organizaciones, definiéndose como “el arte y ciencia de trabajar con y a través de un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización” (Hernández Ortiz & Gómez Torres, 2010, pág. 628), dejando claro que la gerencia está inmersa en una sola persona, pero debe ser transmitida y legitimada por su equipo de trabajo en sus diferentes niveles de mando. Esto implica construir un cuerpo de conocimiento sobre dicha actividad, y que la actividad del gerente involucre relación con otras personas para lograr los objetivos de la organización.

El gerente debe hacer un uso correcto de los recursos, llevar a cabo el proceso administrativo donde se desarrollen estrategias adecuadas en la planeación, organización, dirección y control para cumplir los objetivos trazados en un período determinado; como también aprovechar oportunidades identificadas en el entorno, crear necesidades en los mercados a través de procesos de innovación, promover el crecimiento de la organización, entre otras funciones a cargo. En múltiples ocasiones, el gerente no identifica con claridad cuál es su rol o sobre cuál es la manera más adecuada de hacerlo, “porque no todos cumplen con las características para poder ejercer la gerencia y si no se llegase a usar de manera adecuada, lo que puede suceder es que la institución llegue a la quiebra por un mal uso de sus recursos” (Hernández Ortiz & Gómez Torres, 2010, pág. 628). Estas circunstancias varían de acuerdo con las características propias de cada gerente, lo cual hace que éste actúe de manera particular en cada organización.

De acuerdo con Hambrick (2007), los gerentes actúan conforme a sus propias interpretaciones de la realidad y lo realizan a través de las funciones derivadas de sus propios valores, experiencias y personalidad. De hecho, algunos estudios argumentan que características como la experiencia o la personalidad del gerente, hacen parte de las capacidades dinámicas con que cuentan las empresas para afrontar situaciones críticas en entornos cambiantes (von den Driesch, Susanne da Costa, Flatten, & Brettel, 2015). Jaw y Lin (2009) plantean que la permanencia, la experiencia, la heterogeneidad de los equipos entre otras características, afectan los procesos de internacionalización de las firmas. Algunas de las características identificadas por la Teoría de los Altos Mandos se exponen en la Tabla 1 que se muestra a continuación.

Tabla 1. Características gerenciales identificadas en la Teoría de los Altos Mandos

GERENTE	
Propiedad de la empresa	Lenguas extranjeras
Edad del gerente	Cargo desempeñado de internacionalización

Género	Permanencia en la empresa
Formación académica	Permanencia en el cargo de gerente
Dualidad: Junta directiva y gerente	Experiencia en años en el sector
Carreras académicas y posgrados	Experiencia laboral internacional
Formación internacional	Experiencia internacional en el cargo

Fuente. Elaboración propia

Una de las ideas centrales de Donald Hambrick (2005) con relación a la Teoría de los Altos Mandos, consiste en que la labor gerencial recae, en algunas organizaciones, sobre un equipo y no sobre una persona. Este equipo es denominado por el autor como "Equipo de Alta Gerencia o EAD" (o por sus siglas en inglés TMT-Top Management Team). Dicha idea parte del hecho de que existen organizaciones cuyas decisiones gerenciales son llevadas a cabo a través de un grupo de personas que toman decisiones bajo un consenso grupal. La teoría argumenta que las características colectivas del EAD afectan los resultados organizacionales en la medida en que dicho equipo actúa como un todo y no como partes solitarias (Hambrick, 2007).

Algunos autores sugieren que los EAD se constituyen como capital intelectual de la organización, convirtiéndose en un recurso fundamental para el funcionamiento de la empresa (Díaz-Fernández, González-Rodríguez, & Simonetti, 2015). Schmid y Dauth (2014) manifiestan que las empresas necesitan EAD internacionales para hacer frente a los retos que surgen a través de las operaciones transfronterizas. Así mismo, diversos estudios se enfocan en el EAD y consideran sus características grupales como punto de partida para estudiar la organización (Eisenhardt, 2013; Buyl, Boone, & Hendriks, 2014). Las características más estudiadas en la literatura presentan en la Tabla 2 que se presenta a continuación.

Tabla 2. Características del EAD identificadas en la Teoría de los Altos Mandos

EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN	
Número de personas en el equipo	Experiencia en el sector del EAD
Miembros de la familia en el EAD	Experiencia internacional como equipo
Lenguas extranjeras EAD	Miembros del EAD con experiencia internacional
Permanencia del EAD	Integrantes del EAD con nacionalidad extranjera
Edad promedio del EAD	Proceso de toma decisiones como equipo
Nivel educativo EAD	Miembros de la familia en el EAD

Fuente. Elaboración Propia

3. Metodología

La evidencia empírica presentada en este artículo hace parte de un proyecto de investigación realizado entre la Universidad de Medellín, el Instituto Tecnológico de Antioquia y la Universidad Nacional, con el objetivo de identificar las características gerenciales de las PYME de Medellín durante el 2015. En esta sección se presenta el conjunto de pasos que se siguieron para alcanzar los resultados propuestos en la investigación.

Para el desarrollo de este estudio, se tomó en cuenta el Programa de Transformación Productiva emitido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, plasmado en el Plan de Desarrollo 2010-2014 del Gobierno Nacional Colombiano. Particularmente se analizó información con base en de los sectores pertenecientes al Macrosector Manufacturas: Cosméticos y Artículos de Aseo, Editorial e Industria de la Comunicación Gráfica, Industria de Autopartes y Vehículos, Metalmecánico, Siderúrgico y Astillero, y Sistema Moda.

Partiendo de una población de 280 PYME en Medellín que desarrollan actividades de comercio exterior y pertenecientes al Macrosector Manufacturas, se aplicaron encuestas telefónicas las cuales fueron desarrolladas por el Centro de Opinión Pública OPC de la Universidad de Medellín entre los meses de agosto y septiembre de 2015. Previo a la selección final de la encuesta, se llevó a cabo una prueba piloto en 10 PYMES de la ciudad, mientras que la versión final fue contestada directamente por los gerentes de 72 PYME, dando como resultado una tasa de respuesta del 25,4%.

Con el objetivo de obtener una comprensión más adecuada del estudio del relacionamiento de las características del gerente y del equipo de alta dirección como determinantes del proceso de internacionalización de las PYMES de Medellín, dichas relaciones fueron construidas con base en la literatura existente con el fin de describir porcentualmente las principales características gerenciales y los factores asociados como determinantes del proceso de internacionalización de estas empresas. El trabajo presenta las características gerenciales con base en un método de estadística descriptiva.

4. Resultados y Discusión

Los resultados se presentan en dos segmentos. En primer lugar, se presentan las características de los gerentes. En segundo lugar se evidencian las características del Equipo de Alta Dirección.

4.1 Resultados de las características del Gerente

Dentro de los resultados que corresponden a las características personales del gerente (Tabla 3), se encontró que el 62.5% de los encuestados son propietarios de la empresa en la que trabajan. La edad donde se concentra el porcentaje más alto de gerentes encuestados es en más de 50 años, con el 37.5% de la población gerencial. Por otra parte, el 27.8% de los gerentes se encuentran en un rango entre 41-50 años, el 26.4% están en el rango de 31-40 años y un 8.3% tienen entre 20-30 años. En cuanto a la distribución de género de las Pymes de Medellín del Sector Estratégico Manufacturas, se evidencia que el 77.8% de los encuestados pertenecen al género masculino, mientras que un 16.7% pertenecen al género femenino.

Tabla 3. Características generales de los respondientes

Variables	(%) (n =72)
<i>Rangos de edad</i>	
20-30 años	8,3
31-40 años	26,4
41-50 años	27,8
> 50 años	37,5
<i>Género</i>	

Masculino	77,8
Femenino	16,7
No responde	5,6
<i>Gerentes propietarios de la empresa</i>	
Si	62,5
No	37,5
<i>Nivel educativo</i>	
Bachiller	2,8
Tecnólogo	9,7
Profesional	45,8
Posgrado	40,3
No responde	1,4
<i>Permanencia en el cargo de gerente</i>	
Menos de un año	9,80%
1 a 5 años	25,40%
6 a 10 años	18,30%
11 a 20 años	28,20%
21 a 30 años	11,30%
31 a 50 años	7,40%

Fuente. Elaboración propia

Con respecto a los resultados que caracterizan la formación académica de los gerentes de las Pymes de Medellín, encontramos que el 45.8% de los encuestados cuenta con formación en pregrado universitario, el 40.3% de los gerentes cuenta con posgrado, 9.7% estudiaron una tecnología y 2.8% son bachilleres. Dentro de esta composición académica, se identificó que la carrera profesional con mayor demanda es Administración de Empresas con un porcentaje del 30.5% del total de los encuestados. Otras áreas afines al perfil gerencial estudiado en el Macrosector Manufacturas de Medellín obedecen a las profesiones de Ingeniería Industrial, Mecánica y Administrativa. Otras de las carreras identificadas en una menor frecuencia son Aviación, Comunicación Social, Contaduría Pública, Diseño, Economía y Gerencia Internacional.

Dentro de la distribución porcentual de los posgrados más cursados por los gerentes de Medellín, se encontró que la Maestría en Administración de Empresas, siendo el posgrado que más cursan los gerentes de Medellín con el 10% de los encuestados, seguido de la Maestría en Mercadeo y la Especialización en Alta Gerencia. Otros estudios destacados son Especializaciones en Gerencia de

Proyectos, Gestión Energética Eficiente, Gerencia Integral, Gerencia de Pymes, Evaluación de Proyectos y Mercadeo.

Respecto a la formación internacional, el 40.3% de los gerentes encuestados expresó haber realizado estudios en el extranjero, porcentaje dentro del cual, el 16.7% de estos estudió idiomas, 8.3% de los gerentes cursó un posgrado, 6.9% estudió un pregrado, 4.2% estudió un curso relacionado con su área de estudio.

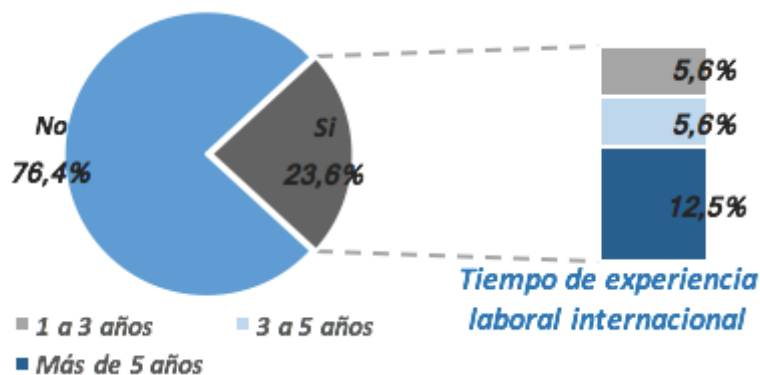
Con el fin de verificar el nivel de inglés que presentan los gerentes de las PYME de Medellín que desarrollan procesos de internacionalización, se indagó sobre la tenencia de certificaciones que corroboraran dicha competencia. En esta categoría se encontró que el 29.2% de los gerentes encuestados cuenta con certificaciones en una lengua extranjera, resultado dentro del cual, el 8.4% de los gerentes respondió haber desarrollado el examen TOEFL y otro 4,2% cuenta con el respaldo del examen MELICET.

Así mismo, se indagó sobre la permanencia de los gerentes en la empresa en que laboran, y se encontró que el 27.29% de los encuestados llevan entre 11 y 20 años trabajando en ese lugar. El 18.2% de los encuestados se encuentran en el rango de 1 a 5 años, al igual que el rango de 21 a 30 años; mientras que el 15.4% se ubica en el rango de 6 a 10 años. En cuanto a la permanencia de los encuestados en el cargo de gerente o denominaciones similares, se encontró que el 28.2% de los gerentes se han desempeñado en dicho cargo en un periodo de 11 a 20 años, seguido de un porcentaje del 25.35% de los gerentes que han desarrollado su cargo en un rango de 1 a 5 años.

En línea con los porcentajes anteriores, se consultó sobre los años de experiencia que han tenido los gerentes de las PYME de Medellín en el Sector Estratégico Manufacturas, de lo cual se encontró que el 30.5% de los encuestados se encuentra entre 21 a 30 años de experiencia. El 29.16% de los gerentes ha trabajado en este sector entre 11 y 20 años, mientras que el 12.5% de los encuestados lo ha hecho entre rangos de 6 a 10 años y 30 a 40 años. El 11.11% de las respuestas evidencian que los gerentes han tenido experiencia en el sector entre 1 y 5 años, mientras que un 2.7% posee experiencia en periodos superiores a 41 años.

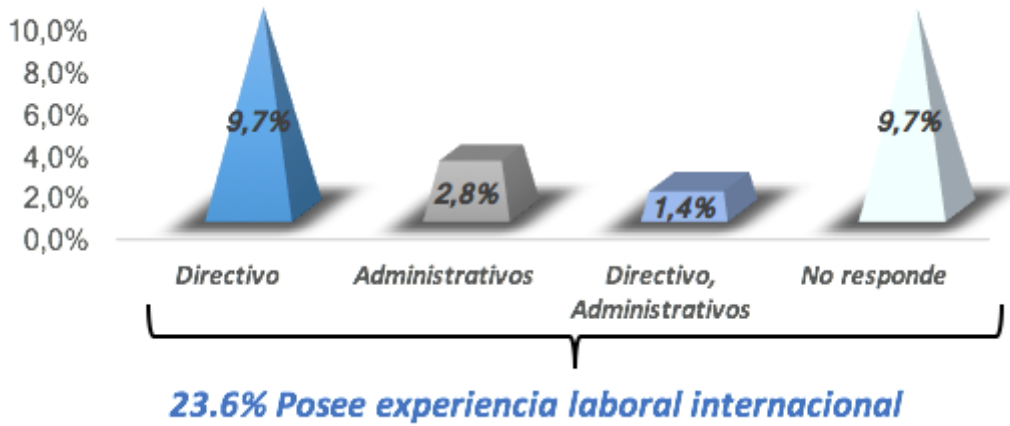
Así, el 23.6% de los gerentes de las PYME de Medellín han manifestado poseer experiencia laboral internacional contando con cargos en empresas multinacionales dentro del país. De este porcentaje de encuestados que cuentan, el 5.6% indicaron tener de 1 a 3 años de experiencia, este mismo porcentaje manifestó tener de 3 a 5 años y el 12.5% cuenta con más de 5 años de experiencia (Gráfico 1). En línea con este resultado, se encontró que dentro de este 23.6%, el 9.7% de los gerentes ha desempeñado a nivel internacional un cargo directivo en los últimos 5 años; el 2.8% ha ocupado cargos administrativos, el 1.4% ha realizado ambos cargos: directivos y administrativos (Gráfico 2). Para el 12.5% del 23.6% de gerentes que cuentan con experiencia laboral internacional, dicha experiencia si está relacionada con el cargo que hoy ejerce, mientras que el 11.1% restante considera que no tienen relación.

Gráfico 1. Años de experiencia laboral internacional de los gerentes



Fuente. Elaboración Propia

Gráfico 2. Tipo de cargo desempeñado a nivel internacional en los últimos 5 años



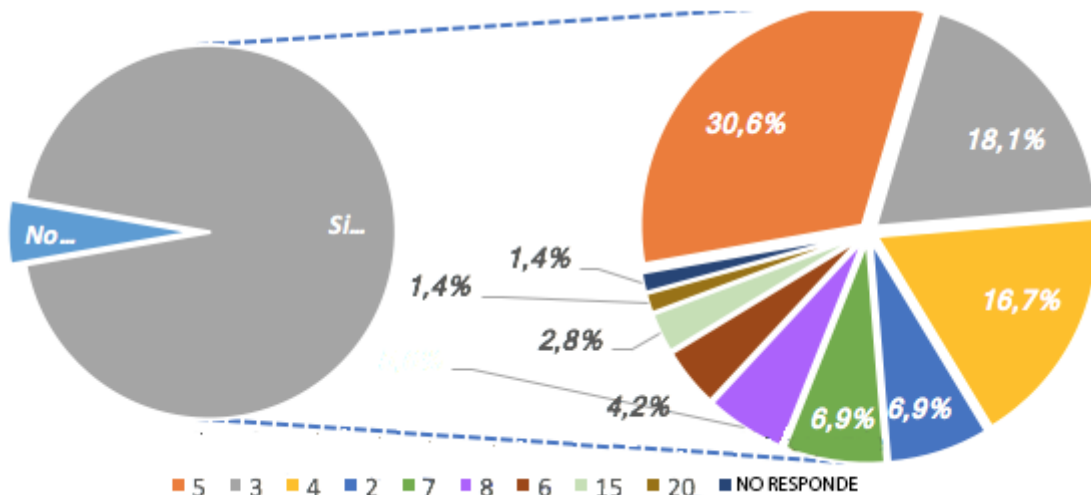
Fuente. Elaboración Propia

De otro lado, se consultó sobre el concepto de dualidad gerencial y directiva del gerente; es decir, si los gerentes de las PYME presidían la Junta Directiva de la empresa al mismo tiempo que desempeñaban su función como gerentes. Con relación a ello, se encontró que el 34.7% de los gerentes desempeña ambas funciones, mientras que el 58.3% no desempeña la función de presidente y el 6.9% de los encuestados manifestó que su empresa no posee Junta Directiva.

4.2 Resultados de las características del Equipo de Alta Dirección

Además de caracterizar a los gerentes de las PYME de Medellín que se encuentran en el Sector Estratégico Manufacturas, se indagó sobre la composición del Equipo de Alta Dirección que estas poseen. Se encontró que el 94.4% de las PYMES cuentan con esta figura, de las cuales, el 30.6% de los EAD están conformados por 5 personas, 18.1% de las empresas tienen constituido su equipo por 3 personas y el 16.7% por 4 integrantes. En el resto de empresas se encuentra una conformación del equipo directivo entre 2 y 20 personas, correspondiente al 6.9% y 1.4% respectivamente (Gráfico 3).

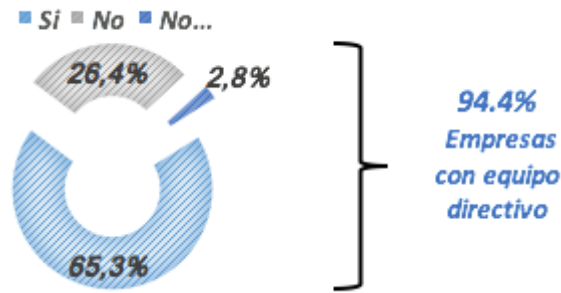
Gráfico 3. Cantidad de integrantes del equipo directivo



Fuente. Elaboración Propia

Para conocer de cerca la composición empresarial de la PYME de Medellín, se preguntó sobre participación directa de los miembros de la familia de los propietarios de la empresa en el EAD. Del mismo modo que en la pregunta anterior, se registró la respuesta de los gerentes cuyas empresas cuentan con EAD, es decir el 94.4% de ellas. De ahí que en el 65.3% de las empresas existe una participación directa de la familia de los propietarios de la empresa en el EAD, en el 26.4% de las empresas no hay ninguna participación y el 2.8% no respondió esta pregunta (Gráfico 4).

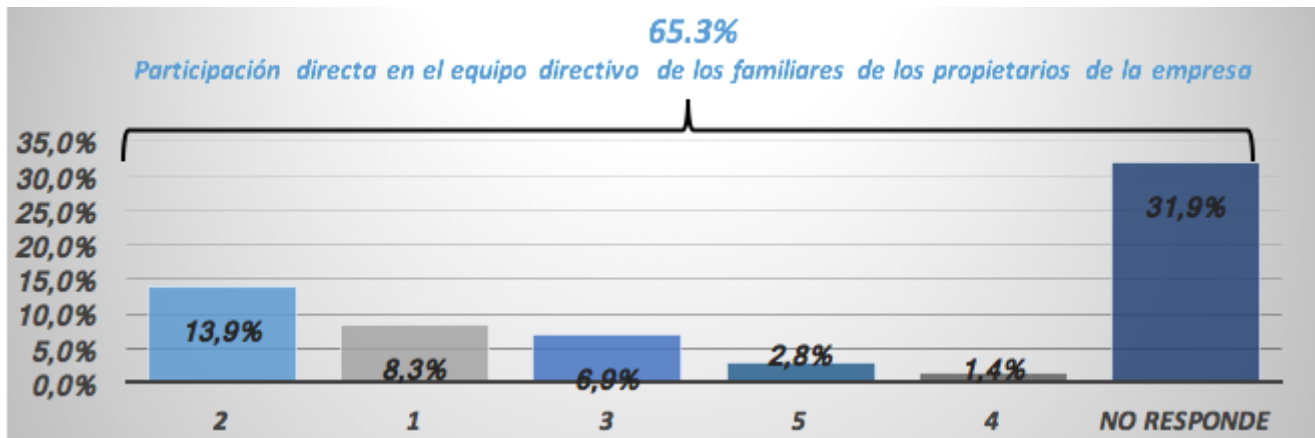
Gráfico 4. Participación directa en el EAD de la familia de los propietarios de la empresa



Fuente. Elaboración Propia

En complemento con el dato anterior, el 65.3% de las empresas en donde los miembros de la familia tienen participación directa en el EAD, está constituido por el siguiente número de miembros: el 13.9% por 2 integrantes de la familia, el 8.3% cuenta con un familiar en el equipo directivo, en el 6.9% participan 3 miembros de la familia, en el 2.8% participan 5 y en el 1.4% participan 4 integrantes, el 31.9% de los gerentes dejó este ítem en blanco (Gráfico 5).

Gráfico 5. Número de miembros de la familia que tienen participación directa en el EAD

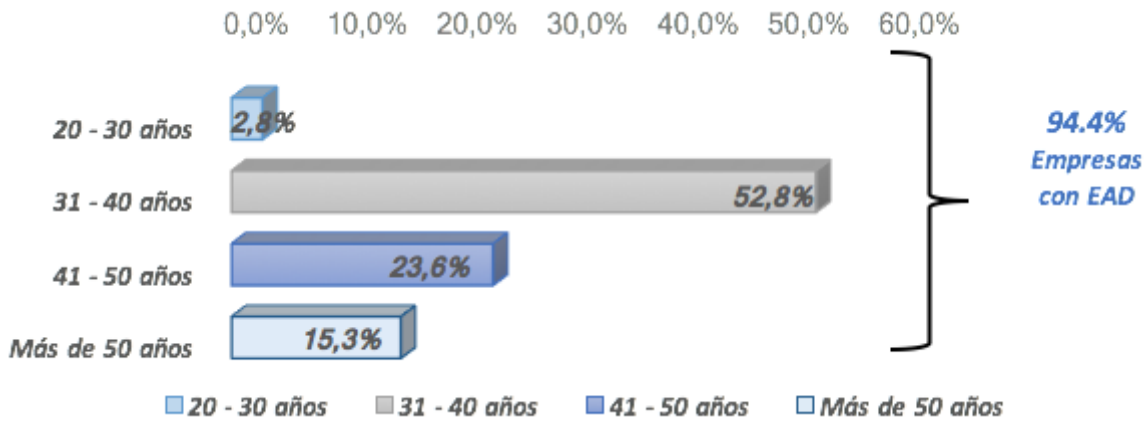


Fuente. Elaboración Propia

Al igual que en el caso individual de la permanencia en de los gerentes la empresa, se indagó sobre la permanencia de los EAD de las PYME de Medellín. Con respecto a ello se encontró que el mayor tiempo promedio de permanencia de los miembros del equipo es más de 5 años, con el 59.7% de gerentes que seleccionaron dicha respuesta, seguido por la opción de 3 a 5 años con el 23.6%. Por último, el 11.1% expresó que el tiempo promedio de permanencia va entre 1 y 3 años.

Con respecto a la edad promedio de los EAD de las PYME de Medellín, es posible identificar que el rango de edad en que se ubican la mayoría de personas que conforman dicho equipo se encuentra entre los 31 y 40 años (52.8%), el 23.6% de los encuestados señalaron el rango entre los 41 y 50 años, el 15.3% estableció que los integrantes tienen más de 50 años y un 2.8% de encuestados indicó que el equipo está entre los 20 y 30 años de edad (Gráfico 6).

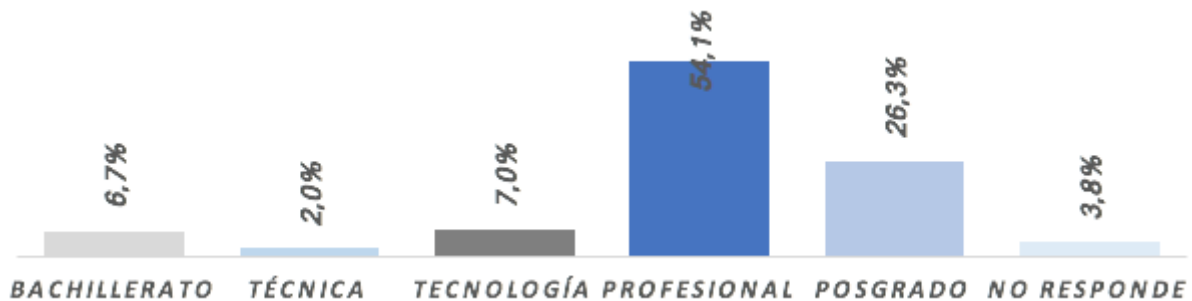
Gráfico 6. Rango de edad en que se ubican las personas que conforman el EAD



Fuente. Elaboración Propia

En cuanto al nivel educativo de los EAD, se logró establecer que el 54.1% de las personas que hacen parte de un Equipo de Alta Dirección, tienen como formación máxima el pregrado, el 26.3% de los integrantes realizaron un posgrado, el 7.0% realizó una tecnología, el 6.7% cuenta con el bachillerato, mientras que el 2% son técnicos (Gráfico 7). Son múltiples las profesiones que conforman los Equipos de Alta Dirección de las PYMES de Medellín, por tanto es complejo dar una respuesta sobre dicho patrón.

Gráfico 7. Formación del Equipo de Alta Dirección



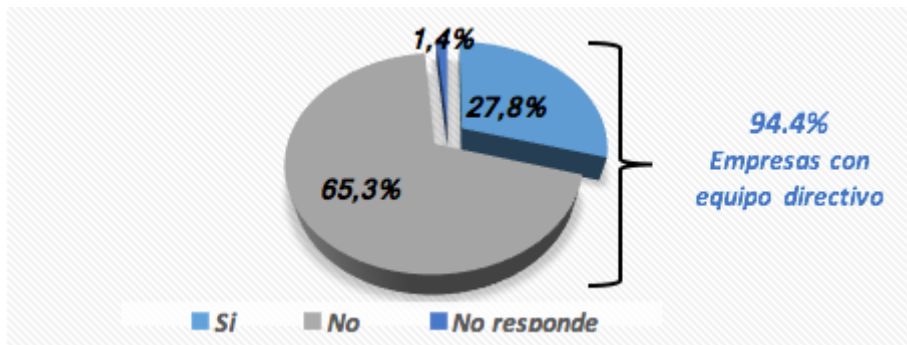
Fuente. Elaboración Propia

Se indagó sobre la certificación de lenguas extranjeras con que cuenta el EAD. Ante esta inquietud se encontró que el 10.5% de los integrantes de cada equipo tiene certificado el idioma inglés, el 7.3% no cuenta con ninguna certificación en lengua extranjera, el 0.9% está certificado en el idioma francés y el 0.6% en el italiano. Esta pregunta no fue contestada para el 80.7% de personas que conforman los equipos directivos de las empresas encuestadas, lo que permite determinar que la certificación de idiomas en los equipos de trabajo es débil en las PYME de Medellín.

Con relación a la experiencia en el sector con que cuentan los integrantes del EAD en las PYME de Medellín, se encontró que el 22.2% de los gerentes encuestados manifestó que 4 integrantes de su equipo directivo han tenido experiencia previa en el sector, el 15.3% indicó que son 3 los integrantes que cuentan con la experiencia, este mismo porcentaje expresó que ninguno, el 13.9% de los gerentes señaló que sólo 1 integrante y el 12.5% de los gerentes respondió que de su equipo directivo, 2 integrantes han tenido experiencia en el sector.

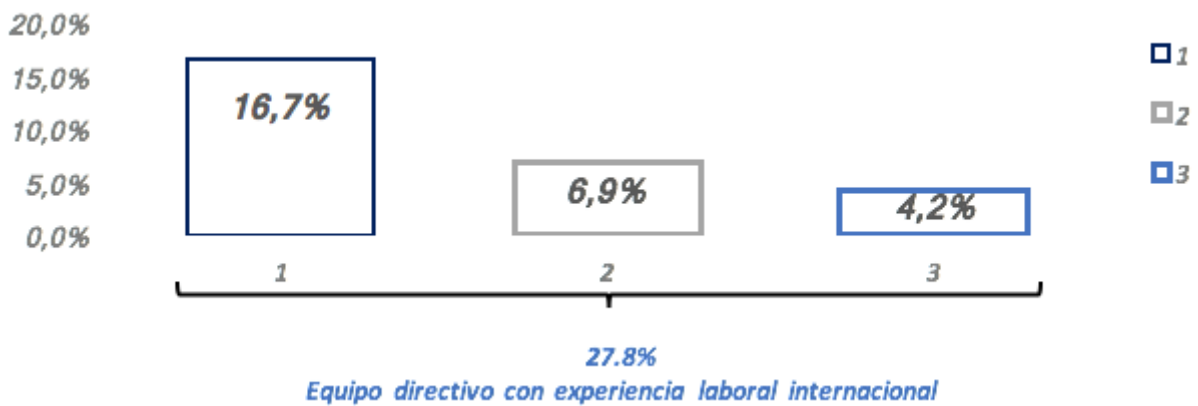
Con relación a la experiencia internacional, se encontró que un 65.3% del 94.4% de empresas que tienen EAD, no cuentan con experiencia laboral internacional, mientras que un menor porcentaje, el 27.8% si la posee (Gráfico 8). En el 16.7% de las empresas encuestadas un integrante del equipo directivo cuenta con experiencia laboral internacional, en el 6.9% se presentan 2 integrantes que la sustentan y en el 4.2% el número de personas con dicha experiencia es de 3 (Gráfico 9).

Gráfico 8. Experiencia laboral internacional del EAD



Fuente. Elaboración Propia

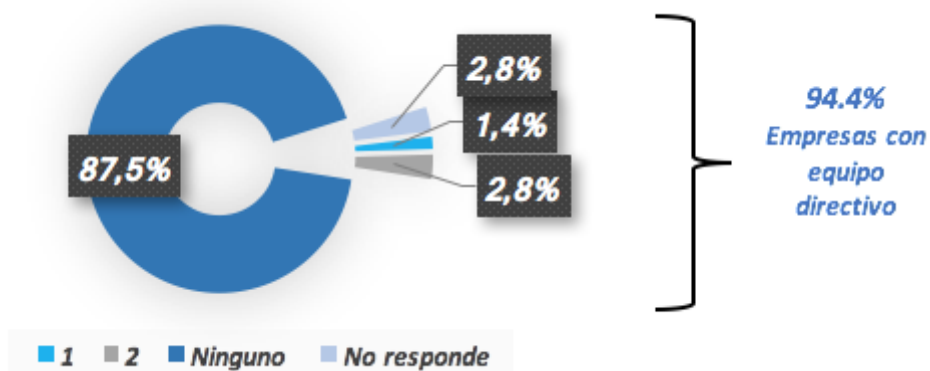
Gráfico 9. Número de miembros del EAD que cuentan con experiencia laboral internacional



Fuente. Elaboración Propia

De otro lado, para comprender el grado de interculturalidad en los equipos de trabajo, se indagó la existencia de integrantes en el EAD con nacionalidad extranjera. Ante ello se encontró que de las 68 empresas que cuentan con EAD, el 87.5% no posee nacionalidad extranjera, en el 2.8% dos de sus integrantes son extranjeros y en el 1.4% hay un miembro con esa característica (Gráfico 10). Esto permite inferir que los equipos de trabajo de las PYME de Medellín tienen una baja participación de profesionales extranjeros.

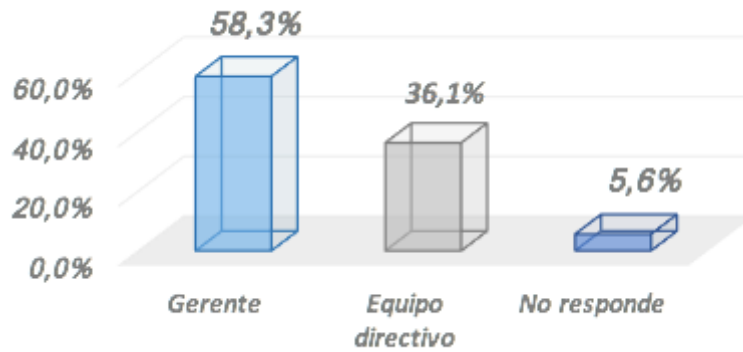
Gráfico 10. Número de integrantes del EAD que poseen nacionalidad extranjera



Fuente. Elaboración Propia

Así mismo se definieron algunas características propias de las empresas que desarrollan actividades de internacionalización y se indagó sobre la toma de decisiones en dicho proceso. Para ello se encontró que en el 58.3% de las empresas encuestadas, la decisión final en los procesos de internacionalización recae sobre el gerente, mientras que en el 36.1% recae sobre el EAD (Gráfico 11).

Gráfico 11. Toma de decisiones en los procesos de internacionalización



Fuente. Elaboración Propia

5. Conclusiones e Implicaciones

El estudio de las características gerenciales y del Equipo de Alta Dirección se ha convertido en un estudio ampliamente difundido en EEUU, Europa y Asia. Dicha caracterización se ha convertido en un insumo primordial para determinar las fortalezas y debilidades de la gestión que se desarrolla al interior de una organización. Así mismo, abre la posibilidad para que el gobierno intervenga de forma oportuna en la formación y promoción de actividades de comercio exterior entre los gremios empresariales.

Una de las conclusiones generales que se realizan a partir de este estudio, es la relevancia gerencial en el desarrollo de las actividades internacionales en las organizaciones. Así mismo, la permanencia en la empresa parece ser uno de los elementos más relevantes a la hora de seleccionar un gerente ya que en su mayoría se requiere un periodo de 11 años al interior de la organización. La permanencia en el cargo también tiende a ser valorada ya que el mínimo de permanencia en dichos cargos varía entre 5 y 10 años.

En esta línea descriptiva de las características profesionales de los gerentes, se concluye que la profesión más común en el gremio gerencial en Medellín para el Macrosector estudiado es Administración de Empresas, aunque se identifica una creciente demanda por los estudios de ingenierías y afines. Asimismo, se evidencia una amplia experiencia en el sector en que se desempeñan prioritariamente las empresas, pero un mínimo de experiencias laborales internacionales, la cual resulta decisivo para los procesos de internacionalización.

En términos generales, no se identifica una alta tendencia a la dualidad gerencial entre los gerentes del Macrosector Manufacturas de Medellín, y el componente de la edad parece ser un factor relevante entre los gerentes y sus equipos gerenciales, siendo los rangos de edad más comunes entre 40-50 años para los gerentes, y 30-40 años para el promedio del EAD.

A pesar de que la composición empresarial antioqueña ha sido históricamente reconocida como una que valora la figura del gerente como cabeza de la organización, se identificó que la mayoría de las PYME de Medellín cuentan con Equipos de Alta Dirección. Es importante resaltar que dichos equipos se encuentran predominantemente conformados por familiares y por menos de 6 integrantes. Aun así, la permanencia que se registra entre los miembros del equipo es baja, ya que el máximo de tiempo que se involucran al interior de la organización es de 5 años. Lo anterior refleja una alta rotación de cargos entre el EAD.

La caracterización del capital humano que con que cuenta una firma permite crear estrategias de intervención para el mejoramiento de los procesos de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas. La descripción presentada y futuros análisis confirmatorios con los datos recogidos abre la posibilidad de crear una línea de discusión en los estudios latinoamericanos donde se identifique el papel del gerente en los procesos de internacionalización.

De igual manera, se crea la oportunidad para contribuir a la frontera de investigación en negocios internacionales, y generar discusiones internacionales en entornos locales. Para estudios futuros se recomienda la caracterización de las PYME en otras ciudades de Colombia y en otros macrosectores

de crucial participación en los procesos de internacionalización del país. Lo anterior con el objetivo de conocer mejor la composición empresarial en Colombia y sus características con el fin de desarrollar mejores propuestas de políticas públicas.

References

- Agnihotri, A., & Bhattacharya, S. (2015). Determinants of export intensity in emerging markets: An upper echelon perspective. *Journal of World Business*, 50, 687–695.
- Amason, A. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Belso-Martínez, J. (2006). Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business and institutional international networks. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 18(6), 207-226.
- Burgess, C. (2013). Factors influencing middle managers' ability to contribute to corporate entrepreneurship. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 193–201.
- Buyl, T., Boone, C., & Hendriks, W. (2014). Top Management Team Members' Decision Influence and Cooperative Behaviour: An Empirical Study in the Information Technology Industry. *British Journal of Management*, 25, 285–304.
- Cannella, B., Finkelstein, S., & Hambrick, D. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. London, United Kingdom: Oxford University Press.
- Carpenter, M., Geletkancz, M., & Sanders, W. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Child, J., & Rodrigues, S. (2005). The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension? *Management and Organization Review*, 1(3), 381-410.
- Chung, C., & Luo, X. (2013). Leadership succession and firm performance in an emerging economy: Successor origin, relational embeddedness, and legitimacy. *Strategic Management Journal*, 34(3), 338-357.
- Denicolai, S., Hagen, B., & Pisoni, A. (2015). Be international or be innovative? Be both? The role of the entrepreneurial profile. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(4), 390-417.
- Díaz-Fernández, C., González-Rodríguez, R., & Simonetti, B. (2015). Top management team's intellectual capital and firm performance. *European Management Journal*, 33(5), 322-331.
- Eisenhardt, K. (2013). Top management teams and the performance of entrepreneurial firms. *Small Business Economy*, 40, 805–816. doi:10.1007/s11187-013-9473-0
- Ginsberg, A. (1994). Minding the competition: From mapping to mastery. *Strategic Management Journal*, 15(1), 153–174.
- Hambrick, D. (2005). Upper Echelons Theory: Origins, Twists and Turns, and Lessons Learned. En K. Smith, & M. Hitt, *Great Minds In Management: The Process of Theory Development* (págs. 109-127). New York: Oxford University Press.
- Hambrick, D. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D., & Fukutomi, G. (1991). The Seasons of a CEO's Tenure. *The Academy of Management Review*, 16(4), 719-742.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hernández, J., & Gómez, D. (2010). Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de la enfermería. *Escola Anna Nery Revista de Enfermagem*, 14(3), 625-632.
- Hsu, W., Chen, H., & Cheng, C. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48, 1–12.
- Jaw, Y., & Lin, W. (2009). Corporate elite characteristics and firm's internationalization: CEO-level and TMT-level roles. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 220-233.

- Lee, H., Kelley, D., Lee, J., & Lee, S. (2012). SME Survival: The Impact of Internationalization, Technology Resources, and Alliances. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 1-19.
- Martins, I., Gómez-Araujo, E., & Vaillant, Y. (2014). The effect of export behavior on owner-manager's to innovation in Colombia: insights from learning approach. *Cuadernos de Administración*, 27(49), 135-153.
- Miller, D., & Toulouse, J.-M. (1986). Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms. *Management Science*, 32(11), 1389-1409.
- Patzelt, H. (2010). CEO human capital, top management teams, and the acquisition of venture capital in new technology ventures: An empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 27, 131-147.
- PTP. (2014). Programa de Transformación Productiva. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>
- Reyes, M. F., Rodríguez, A., & Gálvez, E. J. (2015). Effect of managers' attitude towards risk in the export orientation of companies. An empirical study in Colombia. *Cuadernos de Administración*, 28(50), 91-112.
- Rondan-Cataluña, F., Navarro-García, A., & Arenas-Gaitán, J. (2016). Does the personality of small and medium-sized companies' directors affect exporting results? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 43-54.
- Ryan, H., & Wiggins, R. (2001). The influence of firm- and manager-specific characteristics on the structure of executive compensation. *Journal of Corporate Finance*, 7, 101-123.
- Sommer, L. (2010). Internationalization processes of small- and mediumsized enterprises—a matter of attitude? *Journal of International Entrepreneurship*, 288-317.
- Sosik, J., Gentry, W., & Chun, J. (2012). The value of virtue in the upper echelons: A multisource examination of executive character strengths and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 367-382.
- Taylor, R. (1975). Age and experience as determinants of managerial information. *Academy of Management Journal*, 18(1), 74-81.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A., Daily, C., & Dalton, D. (2000). Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification. *Journal of Management*, 26(6), 1157-1177.
- Torre, E., & Solari, L. (2013). High-performance work systems and the change management process in medium-sized firms. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2583-2607.
- Von den Driesch, T., da Costa, M., Flatten, T., & Brettel, M. (2015). How CEO experience, personality, and network affect firms' dynamic capabilities. *European Management Journal*, 33, 245-256.
- Waldman, D., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*, 15, 355-380.

-
1. Faculty of Economic and Administrative Sciences, Universidad de Medellín. Career in International Business, Master in Political Studies. stabares@udem.edu.co
 2. Faculty of Economic and Administrative Sciences, Universidad de Medellín, Colombia. Career in International Business, Master in Government. eanzo@udem.edu.co
 3. Faculty of Administrative and Economic Sciences, Tecnológico de Antioquia I.U., Colombia. Economist, Master in Economics. jvanegas1@tdea.edu.co
-

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 11) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados