

Gestión Sistemática de Alto Desempeño y Resultados Empresariales

Evidencia en Uruguay

**John Miles
Alberto González
Álvaro Sorondo
José Prato
Marcos Algorta**



**Cátedra de Gestión de Alto Desempeño
Universidad CLA EH
(mayo 2024)**

Este informe se enmarca en la línea de investigación sobre prácticas de gestión y resultados empresariales, desarrollada por la Cátedra de Gestión de Alto Desempeño de la Universidad CLAEH, en colaboración con un equipo internacional de investigadores, replicando este trabajo en 14 países. Este proyecto cuenta con el liderazgo de expertos de prestigiosas instituciones como las universidades de Stanford, Harvard, y MIT, así como del Banco Mundial. Para más detalles, visita. Management Research] (<https://managementresearch.com/>).

En Uruguay, el proyecto ha recibido el apoyo de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE), a través del Programa Bienes Públicos Sectoriales para la Competitividad 2018 y de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), mediante el Fondo María Viñas que ha financiado el proyecto titulado “Identificación de las prácticas de gestión con mayor impacto positivo en la productividad y los resultados de las empresas uruguayas, en particular las pymes, y los factores que condicionan su implementación”. Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística (INE) ha contribuido integrando un módulo de gestión en la Encuesta Anual de Actividad Económica para evaluar la implementación de prácticas de gestión de alto desempeño. La Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE) también ha contribuido significativamente al desarrollo de este proyecto.

Todos los datos presentados en este documento son estadísticamente significativos. Para una revisión detallada de la muestra, la metodología y los análisis estadísticos completos, puede consultarse el documento: Miles et al. (2024) “Gestión Sistemática de Alto Desempeño y Resultados Empresariales: Evidencia en Uruguay, Informe de Investigación”, disponible en este [LINK](#)

CONTENIDO

Introducción.....	5
Marco conceptual	6
Antecedentes.....	6
La gestión sistemática de alto desempeño	8
Características de una gestión sistemática de alto desempeño	8
Dimensiones de la gestión sistemática de alto desempeño.....	9
El modelo de la gestión sistemática de alto desempeño	10
Las prácticas de gestión de alto desempeño (PGAD).....	13
Medición de la gestión sistemática de alto desempeño - el Índice de Gestión Empresarial (IGE).....	17
La gestión sistemática de alto desempeño en Uruguay	18
Valores del Índice de Gestión Empresarial en las organizaciones en Uruguay	18
La dispersión del IGE en las empresas uruguayas	19
Factores que explican la dispersión observada en el Índice de Gestión Empresarial. 21	
a) El tamaño de la empresa.....	21
b) La exposición a mercados más exigentes mediante la exportación	22
c) Pertenencia a una empresa multinacional.....	22
d) La naturaleza pública o privada	23
e) Estructura de la propiedad de la empresa	23
f) Características de la persona que toma las principales decisiones (CEO).....	23
g) La educación formal de los directivos y empleados.....	25
h) La certificación de los sistemas de gestión	26
i) El grado de digitalización de la organización	26
j) Delegación en la toma de decisiones	27
Autopercepción de la gestión y su relación con el nivel de gestión	28
La gestión sistemática de alto desempeño y los resultados empresariales	29
Evidencia internacional de la relación entre gestión sistemática de alto desempeño y resultados empresariales.....	29
Gestión sistemática de alto desempeño y los resultados empresariales en Uruguay..	30
Los resultados empresariales considerados para el análisis	30
Resultados empresariales para distintos niveles del IGE en las empresas en Uruguay	31
Mejora del resultado al transitar del tercio con la gestión más baja al tercio con la gestión más alta en Uruguay.....	35
Dimensiones de gestión en los resultados empresariales	38
Comparación de la gestión sistemática de alto desempeño y resultados empresariales entre Uruguay y otros países	40

Principales conclusiones y recomendaciones	43
Aportes para los directivos de empresas.....	44
1. Tomar conciencia de que es necesario mejorar la gestión.....	44
2. Profesionalizar la dirección: capacitarse e incorporar metodologías de gestión y competencias de liderazgo.....	44
3. Implementar la gestión sistemática de alto desempeño.....	45
Elementos facilitadores.....	49
Contribuciones para los encargados de políticas públicas.....	51
Aportes para los académicos	52
Referencias	53
Notas al pie	55

Introducción

En los últimos años, se ha acumulado una creciente evidencia empírica que muestra que las empresas de todos los tamaños y sectores que adoptan una gestión sistemática de alto desempeño, mediante la implementación de un conjunto de prácticas de gestión, no solo son más productivas, sino que también experimentan mayores niveles de crecimiento e innovaciónⁱ.

En particular, estos estudios indican que, en general, las pymes tienen una gestión menos sistemática, lo que resulta en una mayor proporción de estas dentro del grupo de empresas con baja productividadⁱⁱ. Este fenómeno no solo afecta negativamente el desempeño individual de las pymes, sino que también repercute de manera adversa en la economía nacional, dado el papel crucial que desempeñan en la generación de empleo y el impulso del crecimiento económico.

Desde la perspectiva de "*gestión como tecnología*"ⁱⁱⁱ ", se sostiene que la gestión sistemática de alto desempeño, caracterizada por prácticas como el establecimiento de objetivos, la mejora continua de procesos, la capacitación y la gestión de incentivos en base al desempeño, es aplicable de manera universal. La falta de implementación sistemática de estas prácticas en empresas más pequeñas puede deberse tanto a la falta de conocimiento sobre sus beneficios como a las mayores dificultades para adoptar nuevos métodos de gestión.

En este trabajo, analizamos el impacto de la gestión sistemática de alto desempeño (GSAD) en el rendimiento de las empresas en Uruguay. Para ello utilizamos la Encuesta Anual de Actividad Económica del Instituto Nacional de Estadística (INE) que proporciona una muestra representativa a nivel nacional^{iv}, y permite vincular datos económicos con información sobre la gestión de las empresas encuestadas.

Los resultados indican que las pymes uruguayas tienen una menor propensión a implementar una gestión sistemática de alto desempeño en comparación con las grandes empresas. Sin embargo, las pymes que adoptan de manera metódica y estructurada prácticas de gestión de alto desempeño tienden a mostrar mejores resultados económicos, mayor productividad laboral, un crecimiento sostenido, mayor grado de innovación, y una mayor satisfacción entre empleados, clientes y propietarios.

A lo largo de este documento, tras establecer el marco conceptual, se examina el grado de implementación de una gestión sistemática de alto desempeño en empresas uruguayas, especialmente en las pymes, así como los factores asociados con una mayor adopción de estas prácticas. Se procede luego a analizar el impacto de la GSAD en los resultados económicos y no económicos de las empresas. Finalmente, se presentan recomendaciones dirigidas a líderes empresariales, formuladores de políticas y académicos interesados en este ámbito de estudio.

NOTA: La muestra utilizada en este estudio es representativa de las empresas uruguayas en los sectores analizados. Todos los datos presentados en este documento son estadísticamente significativos. Las características de la muestra, los detalles metodológicos y los análisis estadísticos completos se encuentran en el documento *Miles et al. (2024) Gestión Sistemática de Alto Desempeño y Resultados Empresariales: Evidencia en Uruguay, Informe de Investigación*, accesible en este [LINK](#)

Marco conceptual

Antecedentes

Son muchos los factores que influyen en la productividad de las empresas. Estos pueden clasificarse en dos grupos: a) los vinculados al entorno en el que operan las empresas: factores macroeconómicos, sectoriales como la estructura industrial, de localización o geográficos, así como la estructura de las relaciones laborales. Se trata de factores que están fuera del control directo de las empresas, y b) los vinculados a la gestión empresarial, la estrategia, el modelo de negocios, la gestión de los procesos, la planificación, las prácticas de desarrollo y gestión de los recursos humanos y materiales, la innovación e incorporación de tecnología, la gestión de los incentivos en base al desempeño; factores que están bajo el control de la dirección de la organización.

Al estudiar el impacto de estos factores en el desempeño de las empresas se observa que el análisis conjunto de factores asociados a la gestión y al entorno explica mejor la variación en los resultados empresariales que cada uno por separado, confirmando su complementariedad^v. Además, la evidencia empírica señala que la variación en los resultados empresariales se explica en mayor medida por el comportamiento de las variables asociadas con la gestión que por las asociadas con el entorno^{vi}.

En concreto, los estudios empíricos permiten afirmar que la mayor parte del desempeño y productividad de una empresa está determinado por cómo es liderada, cómo analiza el entorno y toma las decisiones, cómo planifica estratégica y operativamente, cómo define y elabora la propuesta de valor para sus clientes, cómo desarrolla e involucra al personal, cómo gestiona la información, los procesos y la tecnología, cómo gestiona los incentivos en base al desempeño, cómo innova su modelo de negocios y cómo se preocupa por lograr resultados balanceados para todas las partes interesadas. Ponemos especial énfasis en la palabra “cómo” ya que la clave del éxito empresarial no está tanto en las definiciones de “qué” hacer sino en “cómo” hacerlo, en la implementación. Lo que distingue a las organizaciones exitosas no es tanto “lo que hacen” sino “la forma cómo lo hacen”.

En consecuencia, uno de los factores que más influyen en la mejora de la productividad y los resultados empresariales es la implementación sistemática y estructurada de un conjunto de prácticas de gestión. Estas prácticas son métodos, reglas y procesos utilizados por la dirección de las empresas para llevar adelante sus actividades, como estrategia, marketing, compras, control de existencias, costos, mantenimiento de registros, planificación financiera y gestión de recursos humanos. Las denominamos prácticas de gestión de alto desempeño (PGAD) porque han demostrado tener un impacto significativo en la mejora de los resultados empresariales y pueden aplicarse en cualquier tipo de organización e industria.

Sin embargo, muchas veces no existe real consciencia de la importancia de la gestión sistemática como uno de los principales impulsores de la mejora de productividad de las empresas. Los directivos, en general, consideran y mencionan como mucho más relevantes a los factores del entorno que a la gestión como determinantes de la productividad de sus organizaciones.

En los últimos años, ha habido un interés creciente en los beneficios potenciales para las empresas que aplican sistemáticamente ciertas prácticas de gestión. A partir de los desarrollos de Bloom et al. (2007) se comenzaron a realizar investigaciones sobre el impacto de una gestión sistemática y estructurada en la productividad y en los resultados empresariales, utilizando muestras representativas de empresas en muchos países. La evidencia empírica resultante indica que algunos tipos de gestión (o paquetes de prácticas de gestión) mejoran sustancialmente la productividad y los resultados empresariales, independientemente del sector, tamaño, antigüedad o país de la empresa^{vii}. En particular, de Waal (2012) encuentra que

las organizaciones que implementan una gestión sistemática de alto desempeño podrían esperar un crecimiento en ingresos de entre 4% a 16% mayor y una rentabilidad de 14% a 44% mayor que sus competidores. Ejemplos de estas prácticas que componen una gestión sistemática de alto desempeño son: establecer objetivos equilibrados (largo y corto plazo, financieros y no financieros) y realizar su seguimiento, mejorar continuamente los procesos, capacitar y reconocer al personal en base al desempeño, tomar decisiones basadas en información, analizar los riesgos y oportunidades que presenta el contexto externo, definir una propuesta de valor diferencial, tomar rápidamente medidas frente al mal desempeño, crear un ambiente laboral de involucramiento y colaboración, entre otras.

Por otro lado, los estudios con empresas multinacionales muestran que, en general, en todos los países donde están instaladas funcionan mejor que las locales^{viii}. Las multinacionales, de todos los sectores de actividad, implementan prácticas de gestión similares en diferentes países y culturas, lo que confirma que estas son útiles independientemente del sector o país.

Además, los modelos utilizados por Bloom et al. (2016) encontraron que, en forma agregada, el 30 % de las diferencias de productividad económica entre países puede explicarse por el grado en que sus empresas implementan una gestión sistemática de alto desempeño.

Es particularmente relevante el trabajo de Bloom et al. (2012, 2014, 2016a, 2016b). Su trabajo se centra en los efectos sobre el desempeño de las organizaciones de 18 prácticas de gestión relacionadas a: (a) monitoreo del desempeño (es decir, recopilación y análisis de información); (b) establecimiento de metas; y (c) gestión de personas (es decir, selección, desarrollo y recompensa centrada en el desempeño). Se observa que aquellas organizaciones que monitorean continuamente sus procesos establecen objetivos integrales y prestan mucha atención al desempeño de sus colaboradores tienen un mejor desempeño que aquellas que no monitorean sistemáticamente sus operaciones, tienen pocos objetivos y hacen poco para abordar el bajo desempeño de los empleados. En particular, observan que un uso más sistemático y formal de tales prácticas está asociado con una mayor productividad laboral, una menor probabilidad de quiebra/cierre, un mejor desempeño del mercado de valores y un crecimiento más rápido de las ventas. Por lo tanto, tales prácticas de gestión se consideran similares a una "tecnología", en el sentido de que sirven como un factor de producción que aumenta la productividad. La perspectiva de "gestión como tecnología" sugiere que algunos tipos de gestión, o paquetes de prácticas de gestión, son mejores que otros para las empresas en una amplia gama de entornos.

Además, algunos estudios experimentales muestran que la aplicación de prácticas de gestión de alto desempeño no solo se asocia con mejores resultados empresariales, sino que también parece ser la causa de estos; cuestión confirmada en investigaciones empíricas realizadas en Uruguay y otros países de América Latina^{ix}.

Una característica general de todos estos estudios que analizan la incidencia de la gestión sistemática en el desempeño de las organizaciones es que las empresas más pequeñas tienden a utilizar en menor medida y de forma menos metódica y sistemática las prácticas de gestión de alto desempeño. Bajo esta perspectiva, si los beneficios de tales prácticas de gestión son realmente universales, la menor implementación sistemática de estas en las pymes puede verse como subóptimo.

Es oportuno mencionar que existe una perspectiva alternativa que sugiere que la implementación sistemática y formal de estas prácticas de gestión puede ser inapropiada e incluso perjudicial para las pymes^x. Este escenario puede darse si, por ejemplo, se requiere que la empresa tenga un tamaño mínimo para implementarlas, o si la toma decisiones basados en datos implica el uso de tecnologías de la información fuera del alcance de las pymes. También podría ser inaplicable un sistema de evaluación e incentivos basados en el desempeño debido al reducido número de empleados. Además, las estrechas redes entre directivos y empleados

en las pymes pueden permitir compartir información y conocimientos sin los costos de la formalización. Sin embargo, estos argumentos no cuestionan el impacto positivo de la implementación sistemática de las prácticas de gestión de alto desempeño en las pymes, sino que destacan que la forma concreta de implementación no es universal y debe adaptarse al contexto específico de cada organización.

La gestión sistemática de alto desempeño

La gestión se define generalmente como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros y materiales para alcanzar los objetivos de una organización. Este proceso se lleva a cabo mediante la implementación de prácticas concretas.

Existen formas de gestionar una organización e implementar sistemáticamente un conjunto de prácticas que logran un mayor impacto positivo en los resultados empresariales. A esta la denominamos "gestión sistemática de alto desempeño (GSAD)".

Podemos definir la gestión sistemática de alto desempeño como un enfoque metódico y estructurado para la gestión de una organización, aplicando de manera regular y predecible un conjunto de prácticas específicas de gestión que han demostrado alta eficacia, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

Características de una gestión sistemática de alto desempeño

Una **gestión sistemática de alto desempeño** tiene las siguientes características:

- **Enfoque planificado y proactivo:** No es espontánea, sino planificada con una lógica clara. Se anticipan problemas y riesgos, y se toman medidas preventivas para evitarlos antes de que ocurran. En lugar de reaccionar a situaciones o eventos, se adoptan medidas para prevenirlos o minimizar sus efectos. Se establecen objetivos claros y se desarrollan planes para alcanzarlos.
- **Metódica:** aplica métodos, técnicas y herramientas para la gestión de los procesos y la toma de decisiones que han demostrado tener un impacto positivo en los resultados empresariales.
- **Formalizada / estructurada:** las prácticas de gestión están claramente definidas, explicitadas y documentadas en procedimientos de manera que, mientras sigan siendo válidas para la organización, todos los involucrados las aplican de la misma forma. Se establecen pasos claros y bien definidos para llevar a cabo cada tarea y se utilizan herramientas y técnicas específicas para garantizar que se sigan las mejores prácticas.
- **Comunicación clara y precisa:** se establecen canales de comunicación eficaces para garantizar que todas las partes involucradas estén informadas y alineadas respecto a los objetivos y las estrategias.
- **Disciplinada:** todos los involucrados aplican con rigurosidad las políticas, los métodos definidos y cumplen las normas y los procedimientos establecidos.
- **Indicadores / Medición:** existen indicadores / mediciones en todos los aspectos relevantes para generar datos e información que permita conocer si se avanza en la dirección planificada o es necesario incorporar cambios, mejoras o innovaciones.
- **Evaluación y seguimiento continuo de resultados:** para detectar y corregir desviaciones.
- **Responsabilidad y rendición de cuentas:** se establecen roles y responsabilidades claras, así como incentivos para garantizar que todas las partes involucradas cumplan sus obligaciones.

- **Mejora continua planificada:** la gestión se adapta al contexto cambiante y mejora de forma continua, basándose en el análisis de datos, información y procesos sistemáticos de mejora.
- **Orientada a los resultados y a la creación de valor:** el objetivo de la gestión es lograr los resultados planificados y crear valor equilibrado para todas las partes interesadas.

La gestión sistemática de alto desempeño tiene, a la vez, una dimensión universal y una contextual. Universal, porque las prácticas de gestión implicadas se pueden implementar en cualquier tipo de organización; contextual, porque la forma específica de cómo se implementan depende del contexto particular. Por ejemplo, si bien la práctica de evaluar el desempeño de las personas es de aplicación universal, la forma concreta de cómo se implementa puede variar según el tamaño, la cultura organizacional o la industria, entre otras.

La gestión sistemática de alto desempeño es algo más que atributos del estilo de liderazgo de los altos directivos, es parte de la estructura organizativa, la cultura y el comportamiento de la empresa. Por lo general, su buena implementación es el resultado de un proceso de acumulación y evolución, incluso cuando los directivos van y vienen.

En lo esencial, la **gestión sistemática de alto desempeño** de las organizaciones no cambia. Si bien se producen cambios tecnológicos y del entorno, el fundamento de la gestión sistemática de alto desempeño no cambia porque está muy ligada a los aspectos básicos del comportamiento humano y de principios universales de las organizaciones que permanecen estables. Por ejemplo, el hecho de tomar decisiones basadas en información sigue siendo una práctica de gestión esencial, independientemente de los cambios en el tipo de información y en la forma de obtenerla debido a los avances tecnológicos.

Dimensiones de la gestión sistemática de alto desempeño

Una gestión sistemática de alto desempeño implica la implementación de prácticas de gestión en seis dimensiones:

- **Planificación:** a partir del análisis del contexto (interno y externo), definir los resultados a lograr, establecer objetivos claros y planes para alcanzarlos.
- **Gestión de los procesos operativos y la tecnología:** necesarios para ejecutar lo establecido en los planes y lograr los resultados.
- **Gestión de las personas:** para contar con las personas con las competencias, compromiso y alineación necesarias.
- **Evaluación y seguimiento:** definiendo y siguiendo los indicadores que permiten supervisar el progreso y tomar las medidas que aseguren el cumplimiento de los objetivos.
- **Gestión del ambiente de trabajo:** para desarrollar el ambiente adecuado para ejecutar eficazmente las operaciones.
- **Gestión de incentivos alineados al desempeño:** para actuar adecuadamente cuando se logran o no los resultados o el desempeño esperado.

Estas dimensiones están presentes tanto cuando se considera la gestión de organización en su globalidad como cuando se considera la gestión de alguna área funcional en particular, por ejemplo: comercialización, finanzas, o logística.

El modelo de la gestión sistemática de alto desempeño

Las dimensiones de la gestión de alto desempeño, junto con las prácticas que las componen, no se aplican de forma aislada, sino que se integran y, a menudo se despliegan de manera secuencial. Esto se debe a que algunas prácticas son esenciales para desarrollar otras o potenciar su impacto en los resultados empresariales. Por ejemplo, no es posible realizar una evaluación adecuada del desempeño sin haber establecido previamente objetivos individuales, lo cual a su vez requiere una planificación inicial. Esto resalta la importancia de una gestión equilibrada para maximizar los beneficios. Por ejemplo, aunque se optimicen las prácticas relacionadas con los procesos operativos, el impacto en los resultados será limitado si no se implementan adecuadamente las prácticas de gestión de personas.

En la Figura 1 se presenta las relaciones entre las distintas dimensiones de la GSAD y su impacto en los resultados. Algunas dimensiones influyen de manera indirecta en los resultados (planificación y evaluación y seguimiento), fortaleciendo otras que tienen un efecto directo (gestión de personas y gestión de procesos y tecnología). Existen dos dimensiones que potencian el impacto de la ejecución de todas las otras sobre los resultados empresariales: la gestión del ambiente de trabajo y los incentivos basados en el desempeño. A su vez, se genera un círculo virtuoso: a medida que se gestionan mejor las dimensiones y sus interrelaciones, los resultados empresariales se fortalecen, lo que a su vez incrementa la capacidad de mejorar la implementación de las prácticas.

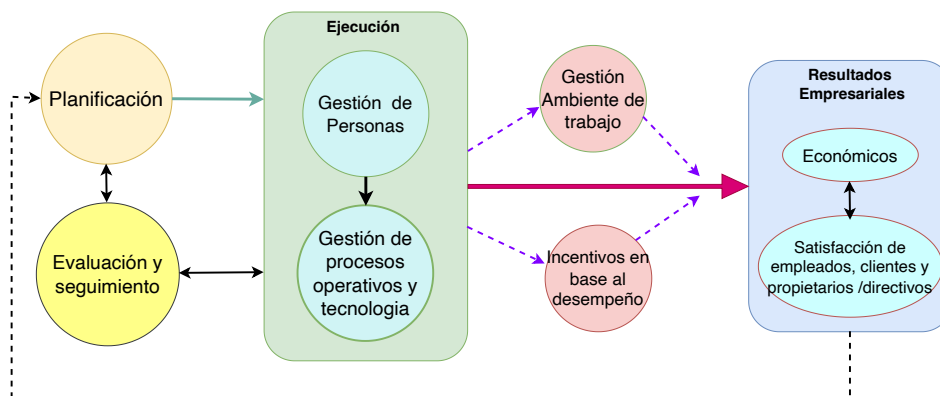


Figura 1 Modelo de gestión sistemática de alto desempeño

En esencia, el modelo de gestión sistemática de alto desempeño, que vincula las distintas dimensiones de gestión, es sencillo y similar al propuesto por las normas ISO 9001 (PDCA) y los modelos de excelencia (por ejemplo, el EFQM o el Malcolm Baldrige).

Lógica conceptual del modelo de gestión sistemática de alto desempeño

Las organizaciones tienen mayores probabilidades de lograr los resultados previstos si comienzan **planificando**. La planificación implica:

- Analizar el contexto (interno y externo) de la organización detectando las oportunidades y riesgos que se le presentan.
- A partir de ello, clarificar y/o definir el propósito de la organización y la propuesta de valor diferencial para sus clientes y otras partes interesadas. Formular la estrategia de la organización, que refiere a los resultados que desea alcanzar y a la forma en cómo se plantea lograrlos.

- c) Establecer objetivos equilibrados, tanto a corto y largo plazo, que marquen el camino para alcanzar los resultados establecidos en la estrategia. Es necesario que todos los involucrados conozcan los objetivos y la forma en cómo, a través de sus tareas, pueden contribuir con los mismos.

A partir de lo planificado, se ejecutan las acciones necesarias para lograr los resultados previstos. Esto significa que una mejor planificación conduce a una mejor gestión de personas y operaciones, además de determinar qué se debe medir y evaluar. Así, la planificación impacta en los resultados empresariales a través de la mejora de estas dimensiones y no de forma directa.

Una **gestión de las personas** alineada con la estrategia implica:

- a) Atraer e incorporar personas con alto potencial para los objetivos organizacionales planteados.
- b) Desarrollar las competencias necesarias para que puedan ejecutar eficazmente los procesos necesarios para generar la propuesta de valor a los clientes.
- c) Evaluar el desempeño de las personas para poder alinearlos con la estrategia. Para ello es necesario establecer objetivos individuales alineados con la estrategia, definir y comunicar claramente los criterios en base a los que se evalúa el desempeño, realizar evaluaciones formales y sistemáticas del desempeño de las personas basadas en el logro de los objetivos establecidos. El desempeño evaluado deberá estimular no solo el desempeño individual, sino también el aporte al desempeño del sector y de la empresa en general.
- d) Retener a las personas con alto desempeño.

La forma cómo se gestiona las personas tiene un impacto directo significativo en la satisfacción de los propietarios, empleados y clientes. A su vez, la gestión de personas influye directamente en las operaciones y, a través de estas, en los resultados económicos, un personal más competente tiende a ejecutar mejor los procesos que generan valor para el cliente.

La propuesta de valor que realiza la organización a sus clientes se concreta a través de **procesos operativos y tecnología**. Una buena gestión de las personas potencia la ejecución de los procesos y la utilización eficaz de la tecnología que implican:

- a) Gestionar los procesos con una mentalidad preventiva y de mejora e innovación continua. Si la organización no mejora continuamente la calidad de lo que hoy ofrece, las exigencias de los clientes y la competencia le harán perder mercado. Por otro lado, si no innova de forma sistemática, en el mediano plazo, sus procesos, productos y servicios quedarán obsoletos, por más calidad que tengan.
- b) Gestionar la tecnología necesaria para la ejecución de los procesos.
- c) Gestionar la innovación y mejora continua.

Por ser los procesos y la tecnología los principales generadores de la propuesta de valor al cliente, su gestión tiene un impacto directo significativo en los resultados económicos.

A partir de la planificación se definen qué indicadores y mediciones son necesarias para evaluar si la ejecución está avanzando en línea con los objetivos establecidos. La gestión de la **evaluación y seguimiento** implica:

- a) Definir indicadores para todos los aspectos claves de la ejecución. Realizar su medición y evaluar si se están alcanzando los objetivos y metas definidas.

- b) Establecer mecanismos para comunicar los resultados de las mediciones a todos los interesados para que puedan tomar acciones de forma ágil ante los desvíos y para evitar que se repitan los problemas.
- c) Tomar las decisiones necesarias en función de análisis de los datos e información de las mediciones y evaluaciones.

Estas prácticas permiten que tanto la gestión de las personas como la de los procesos y tecnología se vayan ajustando a lo planificado y se aumente la probabilidad de alcanzar los resultados previstos.

Existen dos dimensiones cuya gestión puede potenciar o debilitar de forma muy importante el impacto de la ejecución en los resultados empresariales:

- 1) **El ambiente de trabajo** tiene un efecto potenciador importante principalmente sobre la satisfacción de las personas. Es necesario:
 - a) Generar un clima laboral que facilite el involucramiento, el compromiso y la colaboración de las personas.
 - b) Desarrollar relaciones laborales colaborativas.
- 2) **La forma cómo se reconoce e incentiva el desempeño alineado con la estrategia** tiene un efecto potenciador significativo sobre el impacto de la ejecución en los resultados empresariales, especialmente en los económicos. Las personas y las organizaciones avanzan en línea con lo establecido, implícita o explícitamente, en su sistema de incentivos, monetarios y no monetarios. Al considerar el desempeño es importante tener en cuenta, simultáneamente, el logro de los objetivos individuales, del sector o área y de la empresa en general, ponderando en mayor medida aquellos sobre los que la persona tiene mayor responsabilidad e incidencia. Para que los incentivos potencien el impacto de la ejecución sobre los resultados es necesario:
 - a) Asociar el sistema de remuneraciones al desempeño.
 - b) Considerar al desempeño como aspecto prioritario en la promoción de las personas dentro de la organización.
 - c) Tomar acciones rápidamente frente, tanto a un muy buen desempeño como a un mal desempeño.

Los **resultados empresariales** contemplan tanto los económicos (los que en general se exponen en los estados contables) como los de satisfacción de las partes vinculadas: clientes, empleados y propietarios/directivos. Existe una asociación entre los resultados de satisfacción y los resultados económicos. Cuando la satisfacción es mayor los resultados económicos son mayores y viceversa. En consecuencia, si bien la gestión del ambiente tiene un impacto mayor sobre la satisfacción y la gestión de incentivos sobre los resultados económicos, se debe trabajar en ambas dimensiones a la vez para potenciar los resultados empresariales.

A su vez, mejores resultados empresariales permiten mejorar la implementación de las prácticas de gestión generando así el círculo virtuoso.

Las interrelaciones entre las distintas dimensiones de gestión y su impacto en resultados, como se ilustra en la Figura 1, fueron confirmadas mediante un análisis estadístico utilizando la técnica de ecuaciones estructurales. Esta metodología ofrece una valiosa perspectiva para la gestión empresarial, ya que facilita la identificación de las áreas de gestión que deben abordarse prioritariamente para mejorar una dimensión específica y, en consecuencia, optimizar los resultados empresariales.

Las prácticas de gestión de alto desempeño (PGAD)

La gestión sistemática de alto desempeño se concreta mediante la implementación de ciertas prácticas de gestión. Utilizaremos el término “**prácticas de gestión de alto desempeño**” (PGAD) para referirnos a las prácticas de gestión que, tanto en la investigación, la consultoría empresarial y las escuelas de negocios, generan consenso sobre su asociación con una buena gestión y resultados empresariales positivos.

Estas PGAD no abarcan todas las posibles prácticas de gestión que una empresa puede implementar, sino un conjunto específico que ha demostrado tener un impacto positivo y significativo en el desempeño de las organizaciones, independientemente de su sector, tamaño o ubicación geográfica.

Aunque las PGAD son esenciales, no son suficientes por sí solas para garantizar el éxito de una organización. Es necesario implementar correctamente otras prácticas específicas relacionadas con las características particulares de la empresa y la industria, su producto o servicio que brinda, su tamaño y localización. Sin embargo, las PGAD son la base necesaria para que cualquier tipo de organización pueda avanzar con éxito en la implementación de prácticas más complejas y específicas, y en especial, para gestionar eficazmente la innovación de procesos y productos.

Es fundamental enfatizar el "cómo" se aplican las PGAD, ya que la clave del éxito empresarial reside no tanto en "qué" hacer, sino en "cómo" hacerlo, en la implementación. Lo que distingue a las organizaciones exitosas no es tanto "lo que hacen", sino "cómo lo hacen".

La forma de aplicar las prácticas de gestión puede variar según las características de la empresa, no es lo mismo implementar la evaluación del desempeño de las personas en una organización de 15 integrantes que en una de 1500, o en una empresa de TI comparada con una de construcción. Sin embargo, cuanto más sistemática sea la implementación, mejores resultados se obtendrán. El grado de implementación será mayor si la práctica de gestión está sistematizada y formalizada, se ejecuta de manera metódica y habitual, está integrada en los procesos principales, se realiza efectivamente en las funciones y actividades relevantes de la empresa; sus indicadores clave de desempeño (KPI) se miden regularmente y se mejora continuamente adaptándose efectivamente a los cambios en el contexto.

En la Tabla 1 se describen las prácticas de gestión de alto desempeño en cada una de las seis dimensiones de la GSAD^{xi}, sumando un total de 31 prácticas.

Tabla 1 Prácticas de gestión de alto desempeño en las dimensiones de la GSAD

Dimensión de GSAD	Práctica de gestión de alto desempeño	Descripción
Planificación	Analizar los riesgos y oportunidades que presenta el contexto externo.	Utilizando herramientas y métodos sistemáticos identificar las oportunidades y amenazas del contexto externo. Establecer objetivos y acciones, incorporados a la estrategia de la organización, para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. Realizar un seguimiento periódico de las acciones y del logro de estos objetivos.
	Definir el propósito: visión y misión. Establecer el rumbo.	A través de un proceso de reflexión, que incorpore el análisis del contexto externo e interno y las necesidades y expectativas de las partes interesadas, definir el propósito y la razón de ser de la organización (misión) y dónde quiere estar (qué resultados quiere lograr) en un plazo determinado (visión). Documentar y comunicar a todos los interesados el propósito, la misión y visión. Utilizar estas definiciones para establecer objetivos y planes de acción.

	Definir una propuesta de valor diferencial.	A través de metodologías y herramientas sistemáticas, identificar claramente las necesidades y expectativas de los clientes y, específicamente, los atributos valorados por el cliente que diferencian los productos y servicios de la organización de otros productos y servicios similares ofrecidos por la competencia. Elaborar una propuesta de valor para el cliente que incorpore los atributos por él valorados. Asegurarse que todos los colaboradores conozcan estos atributos y la propuesta de valor al cliente.
	Establecer objetivos a mediano y largo plazo.	Utilizar objetivos de mediano y largo plazo (a un año y a más de un año). Los objetivos pueden referirse a diferentes disciplinas (tales como objetivos financieros, de producción, de servicio, comerciales, de entregas, de seguridad, de calidad, etc.) y se pueden aplicar a diferentes niveles (como estratégicos, para toda la organización, para un área, para el proyecto, el producto y el proceso)
	Establecer objetivos razonables, exigentes pero alcanzables.	Establecer objetivos que sean realistas (alcanzables) pero al mismo tiempo que exijan mejoras desafiantes y respuestas adecuadas a las oportunidades y amenazas del contexto externo.
	Comunicar los objetivos a todos los interesados.	Comunicar de forma sistemática y oportuna los objetivos pertinentes a todos los involucrados de forma que todos conozcan qué es lo que se pretende lograr, en qué plazo y cómo se evalúa su logro.
Gestión de procesos operativos y tecnología	Determinar, definir y operar los procesos claves para sostener el modelo de negocios.	Identificar los procesos claves para generar la propuesta de valor al cliente y otras partes interesadas. Para todos los procesos clave, determinar: a) Los resultados esperados. b) Las actividades / tareas. c) Los recursos e insumos requeridos. d) Los criterios y métodos para medición de los indicadores de desempeño. e) Las responsabilidades. Documentar, implementar, controlar y mejorar los procesos claves en toda la organización.
	Resolver los problemas de forma que no vuelvan a ocurrir.	Implementar una sistemática (procedimiento) para que cuando ocurre un problema o se observan tendencias negativas en algún área, se tomen acciones para controlarlo, corregirlo y hacer frente a sus consecuencias. Además, analizar y eliminar la causa raíz e implementar las acciones necesarias para evitar que el problema vuelva a suceder y evaluar la eficacia de estas acciones.
Gestión procesos operativos y tecnología	Gestionar la tecnología.	Utilizar procesos sistemáticos para identificar las últimas innovaciones y desarrollos tecnológicos aplicables a la organización. Analizar los beneficios, riesgos y oportunidades que presentan las tecnologías identificadas, así como la relación costo / beneficio de su implementación. Desarrollar un plan para incorporar las tecnologías definidas.
	Introducir de innovaciones de distinto tipo.	Introducir en forma sistemática y periódica innovaciones de cuatro tipos: - Nuevos productos y servicios en el mercado, o mejorar de forma significativa alguno que ya ofrecía. - Nuevo proceso productivo, incluyendo nuevos métodos, o mejorar de forma significativa los existentes. - Cambios significativos en la estructura organizativa, en las prácticas de gestión, en los métodos de trabajo, en la organización del lugar de trabajo. Incorporación de nuevas formas, o cambios significativos en las existentes, de comercializar los productos y servicios.
	Implementar acciones sistemáticas para innovar.	Implementar una metodología sistemática con herramientas específicas para detectar oportunidades de innovación, con criterios para generar, evaluar y seleccionar las ideas que se transformarán en proyectos. Gestionar la cartera de proyectos de innovación, asignando los recursos necesarios y desarrollar una estrategia y procedimientos para protección y valoración de los resultados de la innovación.

Evaluación y seguimiento	Utilizar indicadores para evaluar el desempeño de todas las actividades claves.	Determinar: a) cuáles son las actividades claves que necesitan medición y seguimiento, b) definir los indicadores que se utilizarán para su seguimiento, c) determinar los métodos para realizar la medición, el análisis y la evaluación, d) establecer los responsables de realizar las mediciones. Los indicadores utilizados deben permitir analizar tanto el nivel, la tendencia y la comparación de las variables consideradas.
	Utilizar indicadores financieros y no financieros.	Utilizar indicadores financieros y no financieros para el seguimiento de los procesos, la evaluación del cumplimiento de objetivos, evaluación del desempeño y logro de resultados y para la toma de decisiones.
	Revisar los indicadores claves de desempeño (KPI) con la frecuencia requerida (por parte de gerentes y no gerentes según corresponda).	Determinar: a) cuándo debe llevarse a cabo el seguimiento de las mediciones, b) cuándo debe analizar y evaluar los resultados de seguimiento y la medición, c) qué y cómo se deben revisar el desempeño, d) con qué benchmarks se compara el desempeño. Realizar el seguimiento de los KPI de forma rutinaria y sistemática utilizando varios períodos de evaluación, según corresponda
	Comunicar los resultados de la medición a todo el personal involucrado.	Utilizar una gama amplia de medios y herramientas para comunicar oportunamente a todos los interesados los resultados de las mediciones y el estado de los KPI (nivel, tendencia, comparación con objetivos). Disponer de mecanismos que aseguren que todos los involucrados tienen acceso y entienden el significado del resultado de los KPI comunicados
	Tomar decisiones basadas en evidencia.	Basar las decisiones en evidencia utilizando datos e información pertinente y relevante de todos los aspectos del negocio: información financiera y no financiera, interna y externa. Utilizar la información de la medición de los KPI para la toma de decisiones.
	Tomar decisiones y ejecutar en forma ágil	Tomar las decisiones rápidamente cuando se cuente con la información y el análisis suficiente para asumir riesgos acotados. No dilatar la toma de decisiones. Ejecutar rápidamente lo decidido.
Gestión de las personas	Desarrollar una propuesta de valor para atraer personas competentes y de alto potencial.	Definir, desarrollar y comunicar una propuesta de valor atractiva para que las personas competentes quieran ingresar o mantenerse trabajando en la organización
	Desarrollar las competencias laborales del personal.	Identificar las competencias laborales necesarias para la operación: incluyen el conocimiento, la habilidad y la actitud ante la tarea. Realizar un análisis sistemático de la brecha entre las competencias necesarias para desarrollar el trabajo y cumplir con los objetivos establecidos y las competencias reales de las personas. Desarrollar las competencias necesarias por medio de la formación/entrenamiento, experiencia y el ejemplo.
	Establecer objetivos individuales alineados con la estrategia.	Establecer objetivos individuales de desempeño alineados con la estrategia para todo el personal, gerentes y no gerentes. Los objetivos deben estar dentro del margen de actuación de la persona.
	Definir, comunicar y aplicar los criterios para evaluar el desempeño.	Definir, comunicar y asegurar que todos los involucrados entienden los criterios aplicados para evaluar el desempeño. Aplicar los criterios de evaluación del desempeño definidos.
	Evaluar formalmente del desempeño de todas las personas.	Evaluar en forma periódica, con una metodología formal y criterios definidos y comunicados oportunamente, el desempeño de todo el personal: gerentes y no gerentes.
	Retener a personas de alto desempeño.	Identificar y realizar acciones específicas para retener las personas que demuestran alto desempeño.

Gestión del Ambiente laboral	Crear un clima laboral de involucramiento y colaboración.	Ejecutar acciones específicas y sistemáticas para crear un clima laboral que estimule el compromiso, las iniciativas, el trabajo en equipo, la colaboración voluntaria, el compartir conocimiento y alineamiento con las metas de la organización. La gestión del ambiente implica un proceso sistemático para medir el clima laboral, planificar e implementar acciones para mejorarlo y evaluar la eficacia de éstas.
	Generar relaciones laborales colaborativas.	Mantener un buen relacionamiento y diálogo transparente con los representantes de los trabajadores, buscando acuerdos ganar-ganar (beneficiosos) para las partes.
Gestión de Incentivos en alineados al desempeño	Otorgar bonos asociados al desempeño de las personas (gerentes y no gerentes).	Asignar premios/bonos monetarios, por fuera del salario regular, en función del logro de objetivos individuales, del sector y de la organización en general, tanto al personal gerencial como al resto. Ponderar con mayor importancia el logro de los objetivos individuales, luego los del sector y, por último, los de la organización en general. Esto es, priorizar el logro de los objetivos en los que la persona tiene mayor injerencia directa, control y responsabilidad.
	Asociar las promociones de las personas (gerentes y no gerentes) al desempeño.	Realizar las promociones de gerentes y del resto del personal en base al desempeño individual y las habilidades personales.
	Tomar rápidamente medidas frente al mal desempeño.	Ser decisivo y tomar rápidamente medidas frente al bajo desempeño: retirando, reasignando o desvinculando a las personas, tanto gerentes como no-gerentes.

Nota: en el documento: “Miles et al (2024) *Gestión Sistemática de Alto Desempeño y Resultados Empresariales: Evidencia en Uruguay, Informe de Investigación*” (accesible en este [LINK](#)) se presenta la metodología y las preguntas utilizadas para medir el grado de implementación sistemática de estas prácticas de gestión de alto desempeño.

Aunque cada práctica individualmente considerada mejora los resultados empresariales (económicos y la satisfacción de las partes interesadas), el impacto se magnifica cuando se implementan varias prácticas de gestión de alto desempeño (PGAD) de manera conjunta y sistemática. Este efecto sinérgico implica que ciertas prácticas, al aplicarse correctamente, fortalecen la eficacia de otras, potenciando así los resultados globales. En concreto, prácticas que actúan de forma indirecta sobre los resultados empresariales refuerzan otras con efectos más directos. Por ejemplo, una eficaz formulación de objetivos individuales mejora las evaluaciones de desempeño personal, lo que a su vez maximiza el sistema de incentivos que ayuda a alinear el comportamiento de las personas con la estrategia organizacional. En resumen, las empresas con los mejores resultados son aquellas que integran múltiples PGAD de manera simultánea y sistemática.

Medición de la gestión sistemática de alto desempeño - el Índice de Gestión Empresarial (IGE)

Para evaluar el nivel de gestión sistemática de alto desempeño (GSAD) en una organización, utilizamos el **Índice de Gestión Empresarial (IGE)**^{xiii}, el cual se construye a partir de la medición del grado de implementación de las prácticas de gestión de alto desempeño (PGAD).

El reto de medir la implementación de las PGAD radica en codificar los conceptos de "buena" y "mala" implementación de manera aplicable a diversas empresas y sectores. Esto implica que una forma superior de implementar una práctica sea beneficiosa universalmente, independientemente del contexto.

Aunque definir una "buena" implementación puede ser complicado y dependiente del contexto interno y externo de cada empresa, algunas formas de implementar las prácticas pueden evaluarse objetivamente como "buenas" o "malas" en términos generales. Aunque prácticas como decisiones financieras o políticas de precios pueden ser demasiado contextuales para una evaluación general, las PGAD pueden definirse en estos términos.

Una práctica de gestión de alto desempeño se considera "bien" implementada cuando está sistematizada y formalizada, ejecutada de manera metódica y regular, integrada en los procesos principales, y efectivamente aplicada en funciones y actividades relevantes. Además, sus indicadores clave de desempeño (KPI) se miden regularmente, y la práctica se mejora continuamente, adaptándose al contexto cambiante. En general, se pueden identificar distintos niveles de implementación de las PGAD de manera objetiva.

El IGE, por lo tanto, mide el grado de implementación de un conjunto de prácticas que se reconocen y evidencian como "buenas prácticas de gestión" esenciales para el éxito empresarial. Por ende, un mayor IGE indica un mayor grado de implementación sistemática y formal de las PGAD, reflejando una mayor GSAD. Por ejemplo, una empresa tendrá un IGE más alto si establece objetivos desafiantes y complementarios a corto y largo plazo, si recoge y analiza información de desempeño para mejorar procesos, recompensa a los empleados de alto rendimiento y actúa rápidamente ante bajo desempeño.

Es crucial entender que una gestión más sistemática y formal no es sinónimo de una gestión "inmutable" y "estática". La buena implementación de las PGAD implica ajuste al contexto y mejora continua, proporcionando dinamismo a la organización. La implementación de una GSAD no paraliza la empresa, sino que, por el contrario, la mantiene abierta e impulsa los cambios. Como se demuestra en este estudio, las organizaciones con una gestión más sistemática y formal tienden a tener mayores niveles de innovación.

El IGE varía de 0 a 100, donde 100 corresponde al mayor grado de implementación de las PGAD y, en consecuencia, de GSAD. Este índice se construye siguiendo la metodología desarrollada por Bloom et al. (2010), detallada en el documento Miles et al. (2024).

La gestión sistemática de alto desempeño en Uruguay

Para analizar el comportamiento de las empresas uruguayas con relación a la gestión sistemática de alto desempeño calculamos el Índice de Gestión Empresarial (IGE) para una muestra representativa de éstas. Los datos se obtienen de la Encuesta de Actividad Económica del Instituto Nacional de Estadísticas del Uruguay en la que se incluyó un módulo específico para medir el nivel de implementación de las PGAD. Recordamos que el IGE toma valores de 0 a 100, siendo 100 el correspondiente al mayor grado de implementación sistemática de las prácticas de gestión de alto desempeño.

Valores del Índice de Gestión Empresarial en las organizaciones en Uruguay

Como se observa en las Tabla 2 y Tabla 3, el IGE promedio en las organizaciones uruguayas varía según su tamaño y sector.

Tabla 2 IGE promedio en pymes y empresas grandes

	Pymes	Grandes
IGE promedio	40	52

Las pymes, en promedio, tienen IGE menores, implicando que no implementan o implementan en forma menos sistemática las prácticas de gestión de alto desempeño

Tabla 3 IGE promedio por sector de actividad

Sector	IGE Promedio
General	41
Suministro electricidad, gas, vapor, aire	58
Información y comunicación	51
Actividades profesionales, científicas y técnicas	50
Actividades financieras y de seguros	49
Suministro de agua, gestión desechos	47
Enseñanza	45
Actividades inmobiliarias	44
transporte y almacenamiento	42
Industrias manufactureras	40
Actividades administrativas y servicios de apoyo	40
Servicios sociales y relacionados con salud humana	40
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	40
Arte, entretenimiento y recreación	38
Otras actividades de servicio	37
Alojamiento y servicios de comida	37
Explotación de minas y canteras	36

La dispersión del IGE en las empresas uruguayas

Además del valor promedio del índice de gestión empresarial, es fundamental analizar la distribución de las empresas según su nivel de gestión. En la Figura 2 se presenta esta distribución, revelando una amplia dispersión de las empresas a lo largo de todos los valores del IGE. Esta variabilidad también se manifiesta dentro de los distintos sectores económicos (Figura 5) y para los diferentes tamaños de empresas ^{xiii} (Figura 3, Figura 4).

Esta dispersión implica que, en Uruguay, independientemente del tamaño de las empresas y del sector al que pertenezcan, coexisten organizaciones con niveles de gestión muy dispares, lo que se traduce en distintos niveles de desempeño.

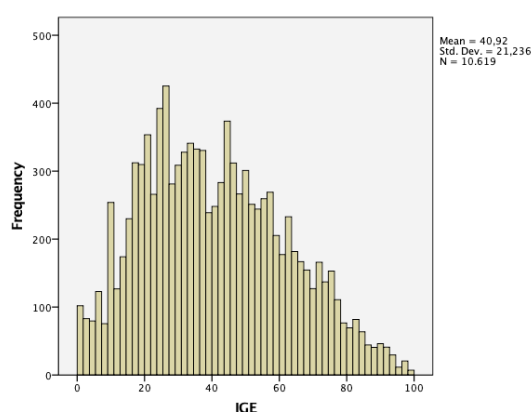


Figura 2 Distribución de las empresas uruguayas según su IGE

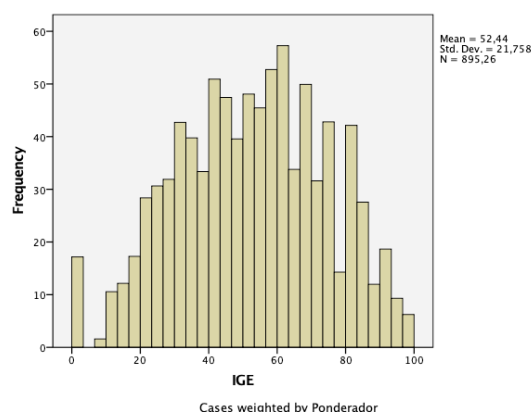


Figura 3 Distribución de las empresas grandes según IGE

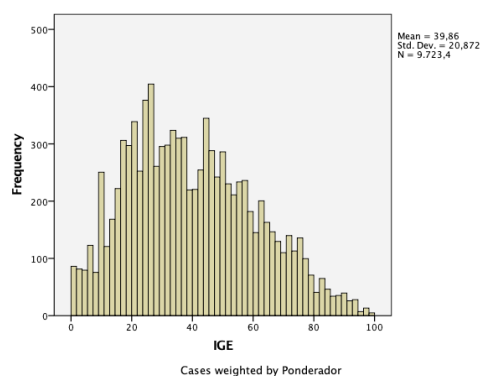


Figura 4 Distribución de pymes según IGE

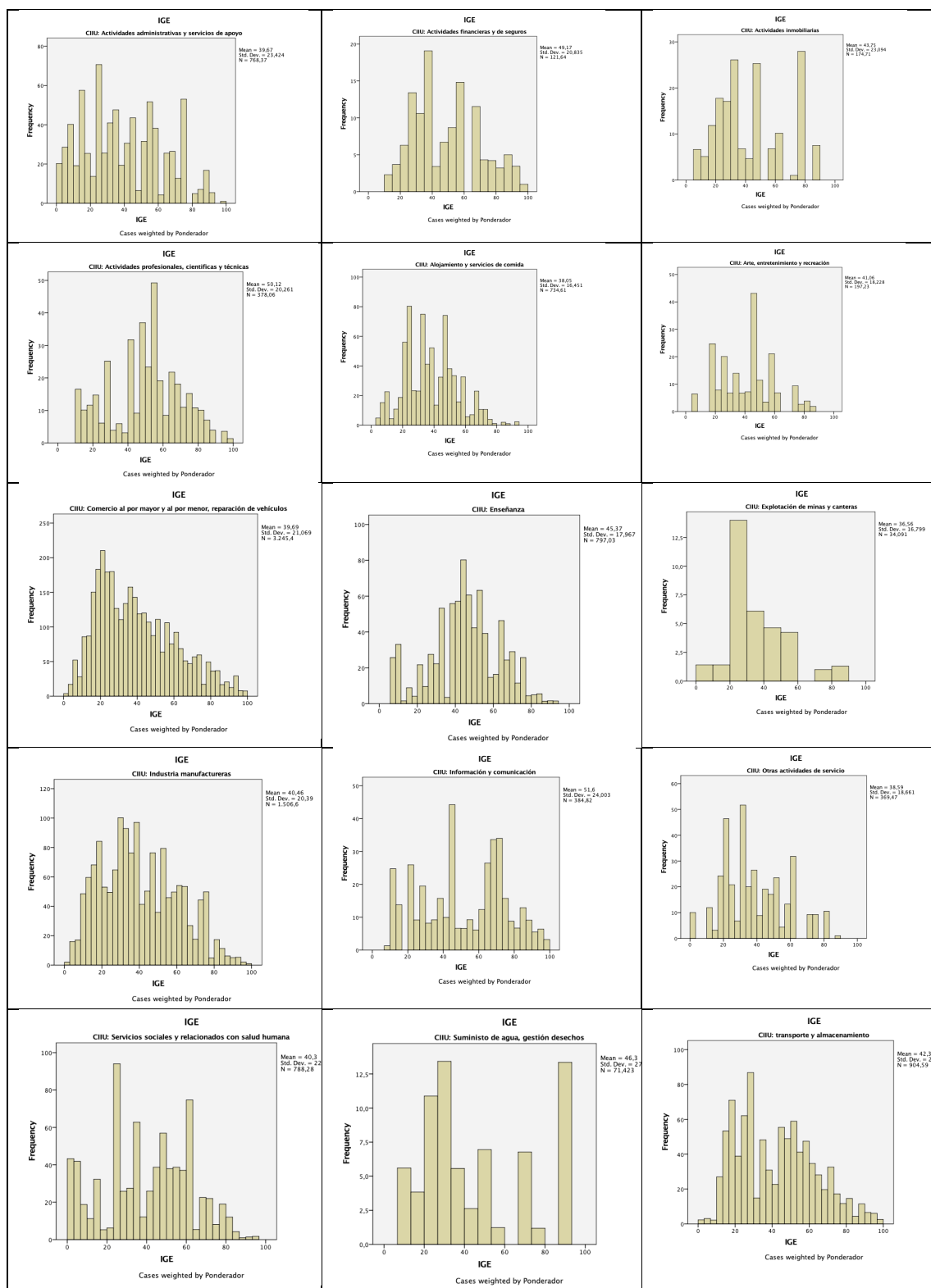


Figura 5 Distribución de empresas según IGE para los sectores de actividad económica

Tanto en las pymes como para las grandes se observan empresas con altos niveles de gestión y otras con muy bajo, siendo en general estas últimas la mayoría.

Se observa que la dispersión de las pymes, además de tener un menor promedio, tiene una cola mayor de empresas con menor índice de gestión. Esto estaría sugiriendo que el mercado tiene un grado importante de “rigidez” y de poca movilidad de empresas, permitiendo la subsistencia de gran cantidad de pymes con bajos niveles de gestión y, en consecuencia, bajo desempeño. Empresas que, como veremos más adelante, pagan menores salarios, se preocupan menos por el desarrollo de su personal y ofrecen productos y servicios de menor calidad.

Al analizar la distribución de empresas según el IGE para los distintos sectores económicos (Figura 5), se observa una enorme heterogeneidad dentro de cada sector, con empresas repartidas en la mayor parte de la distribución. Se observa también una variación en el IGE promedio de los distintos sectores. Sin embargo, la dispersión al interior de los sectores es mucho mayor que la variación de las medias entre estos. Más del 60 % de la variación en la implementación de las prácticas de gestión de alto desempeño ocurre dentro de cada uno de los sectores.

La dispersión del IGE entre las empresas, aún en aquellas de tamaño similar operando en el mismo sector industrial es muy amplia. Esto sugiere que la excelencia en la gestión es un asunto más ligado a políticas internas de las empresas que al entorno de negocios, que es similar para todas las empresas en un mismo sector. Además, empresas ubicadas en distintos sectores pueden tener niveles de gestión similares, aunque exista una diferencia importante del Nivel de Gestión promedio entre los sectores. Esto implica que, independientemente de los factores del entorno a los que están sometidas, las empresas pueden tener similar calidad de gestión.

Factores que explican la dispersión observada en el Índice de Gestión Empresarial

Los factores que promueven y estimulan la implementación de prácticas de gestión de alto desempeño son diversos y pueden, en parte, explicar la variabilidad observada en el Índice de Gestión Empresarial (IGE)^{xiv}. En este análisis, examinaremos factores como: el tamaño de la empresa, su grado de exposición a mercados internacionales a través de la exportación, su pertenencia a una empresa multinacional, su naturaleza pública o privada, la estructura de propiedad, las características de la persona que toma las principales decisiones, la certificación de los sistemas de gestión, la educación formal de los directivos y empleados, el grado de digitalización y el nivel de delegación en la toma de decisiones.

Es esencial reconocer que la dirección de una organización tiene un grado variable de control sobre estos factores; mientras que algunos pueden resultar difíciles de modificar, otros están más sujetos a sus decisiones. Sin embargo, analizar su impacto en la gestión sistemática de alto desempeño permitirá tomar decisiones más sólidas y efectivas para fortalecer el proceso de gestión.

a) El tamaño de la empresa

El tamaño de la empresa, medido por la cantidad de personal ocupado, influye bastante en la implementación de las prácticas de gestión de alto desempeño (ver Tabla 4).

Las empresas más grandes son “mejor gestionadas”, en el sentido de que implementan más formal, metódica y sistemáticamente las prácticas de gestión de alto desempeño. Las empresas más pequeñas implementan, en promedio, de forma deficiente las PGAD, aún las más básicas, prácticas que son habituales o estándares en empresas grandes. Su gestión es más informal,

menos metódica y frecuentemente enfocada en aspectos operativos de corto plazo y necesidades de supervivencia, mientras que las empresas más grandes adoptan prácticas de gestión más formales y sistemáticas, impulsadas por objetivos a largo plazo de crecimiento y desarrollo del negocio^{xv}

Tabla 4 Implementación de PGAD según tamaño de la empresa

Personal ocupado	Nº Empresas Representadas	IGE
10-19	5045	37
20-49	3624	42
50-99	1055	47
100-199	493	49
200 y +	402	57
Total	10619	41

b) La exposición a mercados más exigentes mediante la exportación

A nivel internacional se ha constatado que los sectores donde existe mayor competencia tienen empresas con mejor gestión^{xvi}. La competencia actúa como uno de los impulsores más eficaces de la productividad ya que obliga a las empresas con menor nivel de gestión a mejorar o a salir del mercado. La competencia también proporciona empresas rivales a las que imitar y de las cuales aprender. La apertura internacional obliga a una competencia exigente que requiere una mejor gestión. Por esta razón, se encuentra que las empresas uruguayas exportadoras, al igual que sucede a nivel internacional, tienen mejor nivel de gestión (ver Tabla 5).

Tabla 5 Comparación de IGE en empresas exportadoras y no exportadoras del Uruguay

	Pyme		Grande	
	Exportador			
	No	Si	No	Si
IGE promedio	38	50	49	61

c) Pertenencia a una empresa multinacional

Las empresas multinacionales exhiben los mejores niveles de gestión en todos los países donde operan. Han demostrado ser, en promedio, las empresas más productivas, sin importar su país de origen o dónde operan. Las multinacionales, en general, trasladan las mejores prácticas de un país a otro y generan un efecto contagio que mejora la gestión de las empresas locales. Por un lado, invierten bastante en el desarrollo de las habilidades de sus empleados, lo que se difunde en la economía general del país porque las personas cambian de empresa. Por otro, la mayor competencia que generan obliga a las empresas locales a mejorar su propia gestión.

En la Tabla 6 se presenta el nivel de gestión para las empresas multinacionales que operan en Uruguay en comparación con las locales, donde se observa que incluso las pymes multinacionales tienen mayor IGE que las nacionales grandes.

Tabla 6 IGE en empresas multinacionales vs. nacionales

	Pymes		Grandes	
	Empresa Multinacional			
	No	Si	No	Si
IGE promedio	39	63	49	70

d) La naturaleza pública o privada

En investigaciones a nivel internacional se observa que, como sector, las empresas públicas (empresas estatales) exhiben un menor nivel de gestión en todos los países analizados. Se observa que las organizaciones públicas son particularmente débiles en el aspecto de los incentivos ligados al desempeño: la promoción se basa más en antigüedad y otros factores distintos al desempeño; las personas de bajo rendimiento se mantienen dentro de la organización y existen pocas posibilidades de reconocer monetariamente, en forma diferencial, a las personas que muestran un muy buen desempeño.

En Uruguay las empresas públicas grandes, en forma similar a lo observado a nivel internacional, exhiben un nivel de gestión menor que las organizaciones privadas. Sin embargo, esto no se constata a nivel de pymes (ver Tabla 7). Una explicación podría ser que las pymes estatales están integradas en una red más amplia, el sistema público, a través de la cuál tienen mayor acceso al conocimiento de las prácticas de gestión de alto desempeño y de cómo implementarlas. Se estaría generando un proceso similar al que ocurre con las empresas multinacionales.

Tabla 7 IGE empresas públicas vs privadas

	Pymes		Grandes	
	Empresa Pública			
	No	Si	No	Si
IGE promedio	40	45	53	44

e) Estructura de la propiedad de la empresa

La calidad de la gestión sistemática de alto desempeño se ve influida por la estructura de propiedad de las empresas. En todos los tamaños de empresa, aquellas que tienen múltiples accionistas muestran una gestión más sólida en comparación con las empresas familiares.

Tabla 8 IGE en función del propietario mayoritario de la empresa

	Propietario mayoritario			
	Fundador	Familiar	Socio Gerente profesional – no familiar	Accionistas que no están en la gestión
PYMES	38	39	39	49
GRANDES	47	50	55	67

f) Características de la persona que toma las principales decisiones (CEO)

Algunas características de quiénes lideran la toma de decisiones en una organización tienen un impacto significativo en el desarrollo de una gestión sistemática de alto desempeño. A nivel internacional, se ha observado que las empresas familiares, especialmente aquellas cuyo CEO es un miembro de la familia, en particular el "primogénito", tienden a tener un menor nivel de

gestión. Esto se debe en gran medida a que, en general, la designación para ese cargo no se basa en la capacidad de gestión del individuo.

En el contexto específico de Uruguay, los datos presentados en la Tabla 9 confirman esta tendencia. Las empresas lideradas por gerentes profesionales muestran un nivel superior de gestión sistemática de alto desempeño en comparación con aquellas dirigidas por miembros de la familia, independientemente del tamaño de la empresa.

Tabla 9 IGE en función del principal tomador de decisiones

	Principal tomador de decisiones		
	Fundador	Familiar	Gerente Profesional
PYMES	38	38	47
GRANDES	46	48	61

La Tabla 10 muestra cómo se comportan las empresas según su estructura de propiedad y quién ocupa el cargo de CEO o toma las principales decisiones.

Se observa que las pymes familiares con un CEO profesional muestran un nivel de gestión comparable al de las pymes con accionistas dispersos. Este patrón se repite en el caso de las grandes empresas, aunque las empresas familiares grandes no logran alcanzar el nivel de gestión de aquellas con accionistas dispersos.

Asimismo, las empresas lideradas por el fundador como CEO muestran un nivel de gestión inferior. Este fenómeno se explica, en gran medida, por la disparidad entre las competencias necesarias para dirigir y expandir una empresa ya establecida y aquellas requeridas para su creación inicial (start-up). Si bien el proceso de establecimiento de la empresa puede beneficiarse de un enfoque más flexible e informal, las organizaciones maduras demandan una evolución hacia prácticas de gestión más estructuradas, sistemáticas y profesionalizadas.

Tabla 10 IGE en función del propietario mayoritario y de la persona que toma las principales decisiones

Tamaño	Propietario mayoritario	Persona que toma principales decisiones (CEO)	IGE
Pyme	Fundador	Fundador	37
		Familiar	44
		Gerente Profesional	51
	Familiar	Fundador	45
		Familiar	37
		Gerente Profesional	50
	Accionistas dispersos	Gerente Profesional	49
Grande	Fundador	Fundador	46
		Familiar	43
		Gerente Profesional	55
	Familiar	Fundador	40
		Familiar	49
		Gerente Profesional	63
	Accionistas dispersos	Gerente Profesional	68

En resumen, hemos observado que las empresas bajo el control del fundador o la familia fundadora tienden a mostrar una gestión menos eficiente en comparación con otras. El factor crucial parece ser la estructura de control, especialmente si el CEO es miembro de la familia propietaria, en lugar de la estructura de propiedad en sí misma. Aquellas empresas familiares con un CEO que forma parte de la familia propietaria ocupan la última posición en términos del promedio del índice de gestión. Sin embargo, las empresas familiares con un CEO profesional, es decir, externo y no vinculado a la familia propietaria, demuestran un nivel de gestión equiparable al de otras empresas privadas.

Considerando que las empresas familiares constituyen una parte significativa de la economía uruguaya, estos hallazgos subrayan el considerable potencial de aumentar la productividad de estas empresas mediante la profesionalización de su dirección. Es importante señalar que los CEO de origen familiar no son necesariamente deficientes, siempre y cuando posean las competencias adecuadas para dirigir eficazmente una organización.

Por otro lado, en la Tabla 11 se evidencia que, independientemente de si la empresa es multinacional o nacional, cuando el CEO es de origen extranjero, el promedio del índice de gestión es mayor. Este hallazgo sugiere que la experiencia internacional desempeña un papel importante en la implementación efectiva de una gestión sistemática de alto desempeño.

Tabla 11 IGE en función de la nacionalidad del CEO

Tamaño	Multinacional	Nacionalidad CEO	IGE
Pyme	No	Uruguayo	39
		Extranjero	46
	Si	Uruguayo	62
		Extranjero	65
Grande	No	Uruguayo	49
		Extranjero	57
	Si	Uruguayo	66
		Extranjero	75

Por último, en la Tabla 12, se aprecia que el género de quiénes lideran las decisiones principales tiene un impacto sutil en el grado de implementación de las prácticas de gestión de alto desempeño, un poco mayor en las empresas grandes.

Tabla 12 IGE en función del sexo de la persona que toma las principales decisiones

	Sexo de persona que toma principales decisiones			
	Pyme		Grande	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
IGE	40	41	54	50

g) La educación formal de los directivos y empleados

Las empresas que cuentan con un mayor porcentaje de empleados con educación terciaria o superior^{xvii}, tanto en cargos directivos como no directivos, tienden a implementar de manera más sistemática y formal las prácticas de gestión de alto desempeño. Esta asociación es estadísticamente significativa y se observa de forma independiente del tamaño de la empresa y

en todos los sectores económicos. Además, esta tendencia se alinea con la evidencia internacional que muestra niveles superiores de gestión en empresas con una fuerza laboral más calificada^{xviii}.

Por otro lado, se evidencia una relación estadísticamente significativa entre el porcentaje de personas con educación superior y los resultados económicos de las empresas, como el EBITDA por persona, el Resultado Bruto por persona o la Productividad (ventas por persona)^{xix}, también en forma independiente de tamaño o sector de actividad de la empresa.

Esto subraya la importancia del conocimiento y la participación de todos los empleados para una gestión efectiva. Un mayor nivel educativo proporciona una comprensión más profunda de las prácticas de gestión, permitiendo ajustar su implementación al contexto específico de la organización y contribuir de manera más eficaz a su mejora. Por lo tanto, aunque es valioso contar con directivos capacitados, para lograr una gestión de calidad es esencial que todos los colaboradores estén capacitados.

Sin perjuicio de lo anterior, en particular para las pymes uruguayas, esta relación positiva y significativa entre el porcentaje de empleados con educación superior y el nivel de gestión de la empresa, así como con los resultados económicos, es más notable para el caso de los gerentes. Estos hallazgos sugieren que, en las pymes, gerentes con mayor capacitación pueden gestionar de manera más efectiva sus empresas, lo que a su vez conduce a mejores resultados. Por lo tanto, invertir en la capacitación en gestión para los líderes de pymes sería justificado.

h) La certificación de los sistemas de gestión

Las empresas que cuentan con la certificación ISO 9001 suelen demostrar un nivel superior de gestión de alto desempeño. Esta correlación es comprensible, ya que muchas de las prácticas que deben ser rigurosamente implementadas para obtener esta certificación coinciden con los criterios evaluados en el Índice de Gestión Empresarial (IGE).

Tabla 13 Empresas con certificación ISO 9001:2015 y nivel de gestión

	Certificación ISO 9001:2015					
	Pymes			Grandes		
	No	Si	Dif	No	Si	Dif
IGE	38	52	37%	48	66	38%

i) El grado de digitalización de la organización

El grado de digitalización de una organización evalúa la extensión y profundidad con la que emplea tecnologías de la información y comunicación (TIC) en las actividades principales de su negocio. Esto incluye el uso de equipos informáticos, dispositivos portátiles avanzados como asistentes personales (PDA), tabletas o teléfonos inteligentes, así como también el aprovechamiento de internet para una variedad de funciones, como el envío y recepción de correos electrónicos, la provisión de información sobre productos y servicios, completar formularios en línea, transacciones bancarias, atención al cliente, procesamiento de pedidos, entrega de productos en línea y capacitación del personal, entre otras.

Para las empresas uruguayas, independientemente de su tamaño o sector de actividad, se evidencia una correlación significativa y positiva entre el grado de digitalización y la implementación de prácticas de gestión de alto desempeño. Además, se observa que un mayor grado de digitalización está asociado con mejores resultados económicos para la empresa^{xx}.

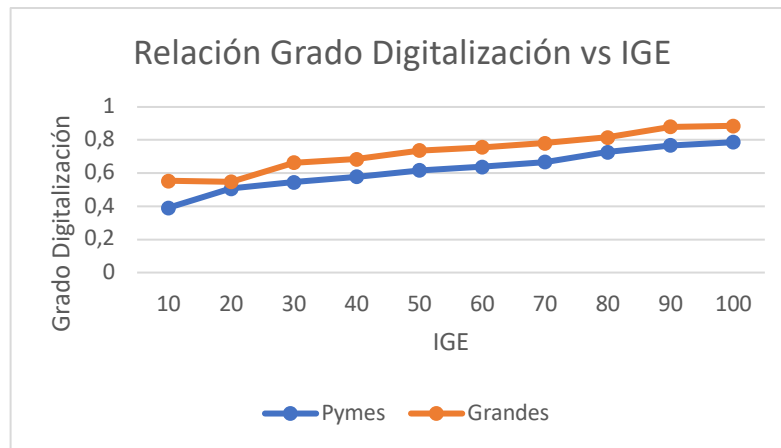


Figura 6 Relación grado de digitalización vs IGE

j) Delegación en la toma de decisiones

Aunque la delegación de decisiones podría ser vista como una práctica de gestión en sí misma, dado su estrecho vínculo con la cultura, tanto a nivel nacional como dentro de la organización, y con el tipo de propiedad de las empresas, en este estudio la consideramos como un factor que influye en la implementación de otras prácticas.

El grado en que se delegan las decisiones en la organización^{xxi} está positivamente asociado con el nivel de gestión de alto desempeño y a la productividad, siendo mayores estos efectos en las empresas más grandes. En particular, una menor delegación puede limitar la productividad de dos maneras:

- Si los propietarios no pueden delegar la toma de decisiones, el crecimiento de la empresa se ve restringido por la disponibilidad de su tiempo. A medida que las empresas crecen, se requiere tomar más decisiones sobre producción, ventas y finanzas. Si los propietarios no pueden dedicar más tiempo, la calidad de la toma de decisiones puede disminuir, afectando negativamente el crecimiento rentable.
- La delegación limitada también introduce ineficiencias en el proceso de toma de decisiones. La toma de decisiones jerárquica puede generar grandes retrasos en el procesamiento de la información, lo que conduce a pérdidas debido a problemas no resueltos.

Al analizar las características de las empresas que más influyen en el grado de delegación, se observa que, en las pymes, como era de esperar, el tamaño de la empresa es el factor el mayor peso en el grado de delegación. En empresas más pequeñas, la delegación tiende a ser menor debido a que es menos necesaria. El segundo factor más relevante es la formación en gestión de los gerentes. Este hallazgo subraya la importancia de la formación de los gerentes, ya que es fundamental para facilitar la delegación, que a su vez está positivamente asociada con la productividad.

En las empresas grandes, la característica que tiene el mayor impacto significativo en la delegación es que las decisiones principales sean tomadas por profesionales en lugar del fundador o un familiar del propietario de la empresa. En segundo lugar, se observa que la delegación es mayor en las empresas multinacionales.

Autopercepción de la gestión y su relación con el nivel de gestión

Promover y fortalecer una gestión más sistemática y formal está estrechamente ligado a la percepción que los directivos tienen sobre la calidad de la gestión en sus propias empresas.

Cada directivo tiene una visión personal de cómo se gestiona su organización, la cual puede no coincidir completamente con la realidad. Sus decisiones se basan en esta percepción, lo que significa que el esfuerzo que dediquen a mejorar la gestión dependerá de cómo valoran su calidad. Si los directivos creen que la gestión de su empresa es satisfactoria o excelente, incluso si los resultados empresariales no cumplen con sus expectativas, es posible que no prioricen la mejora de la gestión al no identificarla como el origen de los resultados insatisfactorios.

Por lo tanto, es importante examinar cómo los directivos evalúan la gestión en sus empresas y cuál es la relación entre esta autoevaluación y la realidad de la gestión, medida mediante el Índice de Gestión Empresarial (IGE). También es crucial entender si esta autopercepción tiene alguna relación con los resultados empresariales.

En el caso de los directivos de empresas uruguayas, hay una correlación significativa y positiva entre la percepción de la gestión y la medición del nivel de gestión a través del IGE. Esto significa que los directivos que implementan de manera más sistemática y metódica las prácticas de gestión de alto desempeño tienden a percibir su organización como mejor gestionada. Además, existe una relación positiva entre la percepción de la calidad de gestión y los resultados económicos obtenidos en años anteriores. Esto indica que la percepción de los directivos sobre la gestión de su empresa está relacionada tanto con el nivel de gestión medido por el IGE como con los resultados obtenidos previamente, reflejando una percepción alineada con la realidad.

Sin embargo, al comparar los promedios de la autoevaluación de la gestión con la gestión real medida a través del IGE, se nota una discrepancia significativa, especialmente en las pymes (ver Tabla 14). Los gerentes y directivos suelen creer que la implementación de prácticas de gestión de alto desempeño en sus empresas es mucho mejor de lo que reflejan las mediciones objetivas.

Tabla 14 Diferencia entre autopercepción e IGE por tamaño de empresa

	IGE	Autoevaluación de la gestión*	% sobre IGE
Pymes	40	67	68 %
Grandes	52	71	37 %
General	41	68	66%

* La autopercepción se mide con la pregunta: “Según su opinión, ¿cómo evaluaría la gestión de su empresa?”. Las respuestas se ubican en una escala del 1 al 100, donde 1 es deficiente y 100 es excelente.

La reducción de la brecha entre cómo los directivos perciben su gestión y el nivel real de gestión a medida que aumenta el tamaño de las empresas, como se muestra en la Tabla 14, se puede explicar por la mayor disponibilidad de mediciones, datos e información en las empresas más grandes. Esto facilita un ajuste más preciso de la autopercepción a la realidad.

Este comportamiento “optimista” también se observa al analizar por sectores. Algunos sectores tienen una autoevaluación de su gestión significativamente más optimista que otros. Por ejemplo, en comercio e industria manufacturera, la diferencia entre la autoevaluación y la medición real de la gestión mediante el IGE es el doble que en el sector de información y comunicaciones.

En resumen, existe un sesgo en la percepción de los directivos sobre la calidad de su gestión, llevándolos a creer que gestionan mejor de lo que realmente lo hacen^{xxii}. Frecuentemente, los directivos no identifican problemas en la gestión de sus empresas. Este fenómeno no es exclusivo de Uruguay. Estudios internacionales realizados por Bloom et al. (2014) indican que más del 80% de los directivos evalúan la calidad su gestión por encima de la media. En Uruguay,

el 77% de los directivos se autoevalúa por encima de la media, con un 84% en grandes empresas y un 77% en pymes.

El problema es que, si los directivos perciben su gestión como mejor de lo que en realidad es, probablemente estarán menos inclinados a implementar mejoras. Además, si los resultados de la organización no cumplen con las expectativas, tienden a buscar las causas en factores externos, fuera de su control, en lugar de en la gestión interna. Otra faceta de este problema es que los directivos pueden sobreestimar los costos de implementar prácticas de gestión de alto desempeño o subestimar su impacto en los resultados empresariales.

La gestión sistemática de alto desempeño y los resultados empresariales

Evidencia internacional de la relación entre gestión sistemática de alto desempeño y resultados empresariales.

Investigaciones internacionales^{xxiii} han demostrado consistentemente que un alto nivel de gestión está positivamente asociado con la productividad y el desempeño de las organizaciones. En otras palabras, existe una relación directa entre una gestión sistemática de alto desempeño y mejores resultados empresariales

En estudios realizados con empresas de diferentes sectores y en varios países, se ha encontrado que:

- Empresas con mejor gestión son significativamente más rentables, muestran mayor productividad, tienen un crecimiento más rápido y presentan tasas de supervivencia más altas.
- Pasar del grupo de empresas con un IGE de hasta 10 al grupo con un nivel de gestión de 90 o más está relacionado con un incremento del 25% en los ingresos y aumentos de productividad cercanos al 75%. Pasar del tercio inferior de gestión al tercio superior conlleva un aumento aproximado del 23% en la productividad.
- Empresas con mayor nivel de gestión tienden a obtener mejores resultados en innovación, tanto en la creación de nuevos procesos y productos para el mercado local como para el mercado internacional.
- La magnitud del impacto de las prácticas de gestión de alto desempeño sobre los resultados empresariales varía según el contexto. Este impacto es mayor en países con ingresos per cápita bajos y medios. Esto se debe a que en países más desarrollados, donde la implementación de estas prácticas es más avanzada, las mejoras adicionales en la gestión no generan tantas variaciones en los resultados.

Pero esto no solo es importante para las empresas individualmente. La calidad de gestión también impacta positivamente en los países donde estas organizaciones operan.

Investigaciones han demostrado que el promedio del nivel de gestión de las empresas en un país está correlacionado positivamente con el Producto Bruto Interno per cápita. Esto implica que los países que logran que sus empresas tengan una gestión más eficiente, ven reflejada esta mejora en la calidad de vida de sus habitantes. De hecho, se estima que las diferencias en la implementación de prácticas de gestión de alto desempeño podrían explicar hasta un 30% de las diferencias en productividad entre países. Por lo tanto,

implementar eficazmente las prácticas de gestión de alto desempeño se convierte en un factor determinante para la productividad nacional.

Estos hallazgos nos llevan a preguntarnos sobre la causalidad: ¿realmente la implementación más sistemática de las prácticas de gestión de alto desempeño conduce a una mejora de la productividad y los resultados empresariales? ¿o podría ser que un mejor desempeño empresarial facilite la implementación más sistemática de las prácticas de gestión de alto desempeño, por ejemplo, permitiendo la contratación de directivos profesionales? En otras palabras, ¿las buenas prácticas de gestión causan mejores resultados, o simplemente las empresas con mejores resultados son más capaces de implementarlas?

Esta pregunta no es solo académica; tiene implicancias importantes para los directivos. Si la relación es causal, pueden efectivamente mejorar los resultados empresariales mejorando la implementación de las prácticas de gestión de alto desempeño.

Existe evidencia empírica que respalda esta dirección causal. Estudios experimentales han mostrado que las empresas que reciben asistencia para implementar sistemáticamente prácticas de gestión mejoran su desempeño^{xxiv}. Por ejemplo, algunas investigaciones proporcionaron consultoría gratuita a empresas para que implementaran prácticas de gestión de alto desempeño y luego compararon su evolución con una muestra de control. Los resultados mostraron grandes aumentos en la productividad para las empresas que implementaron estas prácticas de manera sistemática^{xxv}. Esto es corroborado, en general, por la experiencia práctica de las empresas dedicadas a la consultoría empresarial. En particular, los consultores que apoyan a las empresas a implementar sistemas de gestión basados en Normas ISO 9001 o en los Modelos de Excelencia constatan que esto genera una mejora en los resultados empresariales.

Por lo tanto, no solo hay una asociación entre una gestión sistemática y mejores resultados empresariales, sino que hay evidencia de que una gestión de alto desempeño estructurada y metódica causa mejoras significativas en la productividad y los resultados empresariales.

Gestión sistemática de alto desempeño y los resultados empresariales en Uruguay

Los resultados empresariales considerados para el análisis

Una organización alcanzará el éxito y perdurará en el tiempo si logra satisfacer de manera equilibrada a todas sus partes interesadas pertinentes. Por ende, los resultados de una organización exitosa abarcan tanto aspectos económico-financieros como otros aspectos relevantes.

En este estudio, para analizar el impacto de la gestión sistemática de alto desempeño en los resultados de las empresas uruguayas, se consideraron los siguientes:

1. Resultados económicos*: EBITDA por empleado, Resultado Bruto por empleado, Ingresos Operativos por empleado, productividad, salarios medios por persona.
2. Resultados no económicos: evolución en los últimos tres años de la satisfacción de empleados, propietarios / directivos y clientes; el grado de innovación.

***Nota:** Se eligen estos indicadores de resultados económicos por su uso extendido en la evaluación del desempeño de las empresas. Debido a la fuerte correlación entre estos indicadores y otros comúnmente utilizados, las conclusiones obtenidas a partir de este análisis pueden ser generalizadas a otros indicadores no mencionados explícitamente.

Los datos económicos se recopilaron a partir de la Encuesta Anual de Actividad Económica del INE. Por otro lado, los resultados de satisfacción se basaron en la percepción de la evolución de la satisfacción de empleados, clientes y propietarios en los últimos tres años, tal como se informa en el módulo de gestión de la misma encuesta.

Si bien la clasificación de los resultados en estas dos categorías parece lógica desde un punto de vista conceptual, se realizó un análisis factorial de componentes principales para confirmar esta estructura. Los resultados de este análisis muestran que todos los datos considerados se agrupan efectivamente en estas categorías. Esta categorización se mantiene incluso al analizar los datos según el tamaño de la empresa y el sector industrial^{xxvi}. Estos hallazgos son consistentes con investigaciones previas realizadas en empresas de diversos países de la región^{xxvii}.

Es importante destacar que, aunque están interrelacionados, la satisfacción parece ser relativamente independiente de los resultados económicos. Esto sugiere que estos últimos, por sí solos, no son suficientes para garantizar la satisfacción de todas las partes interesadas. Se requiere la implementación de políticas específicas y acciones concretas, como mejorar el clima organizacional y fortalecer las relaciones laborales, para mejorar la satisfacción tanto de los empleados como de los propietarios/directivos.

Además, la agrupación de los resultados en estas dos categorías indica que la satisfacción del propietario/directivo está más estrechamente relacionada con la satisfacción de los empleados que con los resultados económicos. Por lo tanto, lograr buenos resultados económicos no es suficiente para garantizar la satisfacción de los propietarios y directivos; también es esencial asegurar la satisfacción de los empleados. Esta relación también ha sido confirmada por investigaciones realizadas con empresas uruguayas que aplican el Modelo de Mejora Continua del Uruguay y empresas de la región que implementan prácticas de gestión de alto desempeño^{xxviii}.

Adicionalmente, se observa que todos los resultados empresariales considerados, tanto económicos como no económicos, están significativamente correlacionados entre sí. Esto sugiere que las empresas alcanzan resultados equilibrados; es decir, no es sostenible obtener buenos resultados en una dimensión a expensas de resultados deficientes en otra. Este hallazgo respalda la premisa establecida por los modelos de excelencia, como el Malcolm Baldrige, EFQM o el Modelo Uruguayo de Mejora Continua, y ha sido confirmado por Algorta et al. (2012) para las empresas uruguayas participantes en el Premio Nacional de Calidad entre 1993 y 2012.

Resultados empresariales para distintos niveles del IGE en las empresas en Uruguay

Este análisis se realiza comparando los resultados de las empresas en cada decil del IGE. Dado que la distribución de las empresas varía considerablemente entre los deciles, como se observa en la Tabla 15, es importante considerar estas diferencias al interpretar los resultados.

Tabla 15 % de empresas grandes y pymes por decil de IGE

Decil IGE	Valores de IGE	Grande	Pymes
1	0-10	2%	5%
2	<10-20	4%	14%
3	<20-30	10%	18%
4	<30-40	13%	17%
5	<40-50	15%	16%
6	<50-60	16%	13%
7	<60-70	16%	9%
8	<70-80	10%	6%
9	<80-90	9%	3%
10	<90-100	4%	1%

Las gráficas siguientes ilustran la variación de los resultados empresariales según los diferentes niveles del Índice de Gestión Empresarial (IGE). Dado que dentro de cada decil del IGE existe una considerable dispersión de los resultados económicos, se utiliza la mediana en lugar del promedio para evaluar estos resultados. La mediana proporciona una medida más robusta y representativa de la tendencia central, especialmente en distribuciones sesgadas o asimétricas, minimizando así el impacto de valores extremos y ofreciendo una imagen más precisa de la realidad económica en cada estrato del IGE. Para la evaluación de la satisfacción, se adopta el promedio en cada decil, ya que ofrece una medida central adecuada que refleja la percepción general de satisfacción en cada nivel del IGE. Lo mismo para el grado de innovación.

Los resultados económicos se presentan en pesos de 2019. Para la satisfacción se utiliza una escala de 1 a 5 dónde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho. El grado de innovación se evalúa en una escala de 0 a 1.

Se observa que los resultados económicos aumentan de manera significativa al avanzar de niveles bajos a niveles más altos del IGE. Este incremento no sigue un patrón lineal, sino que tiende a ser exponencial en general. En otras palabras, la tasa de crecimiento de los resultados se acelera a medida que aumenta el IGE, un fenómeno que se manifiesta en empresas de todos los tamaños y sectores.

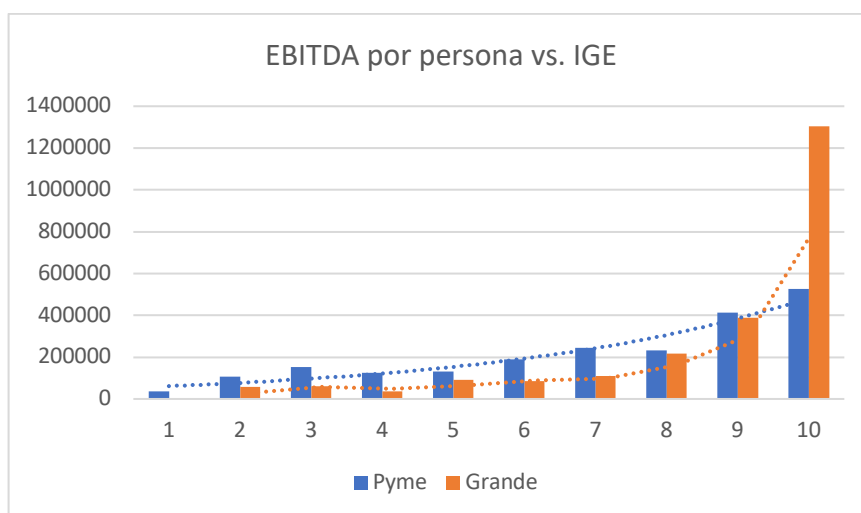


Figura 7 EDBITA por persona para distintos deciles de IGE

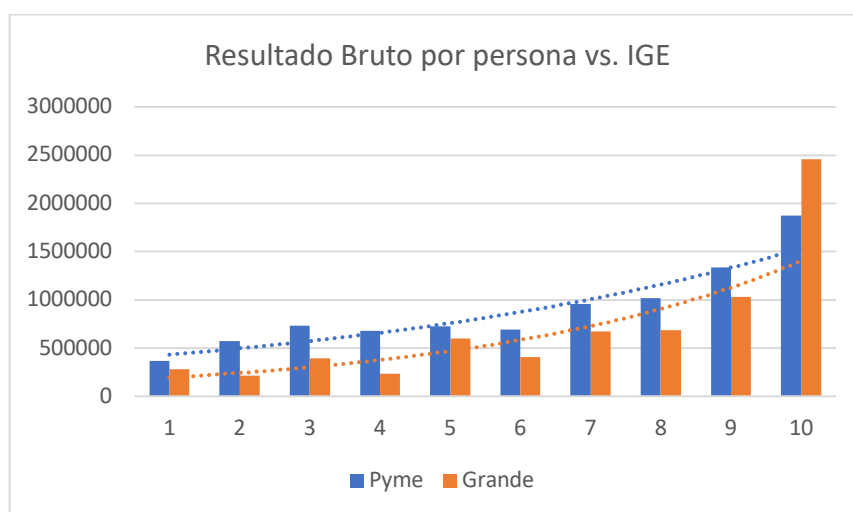


Figura 8 Resultado Bruto por persona para distintos deciles de IGE

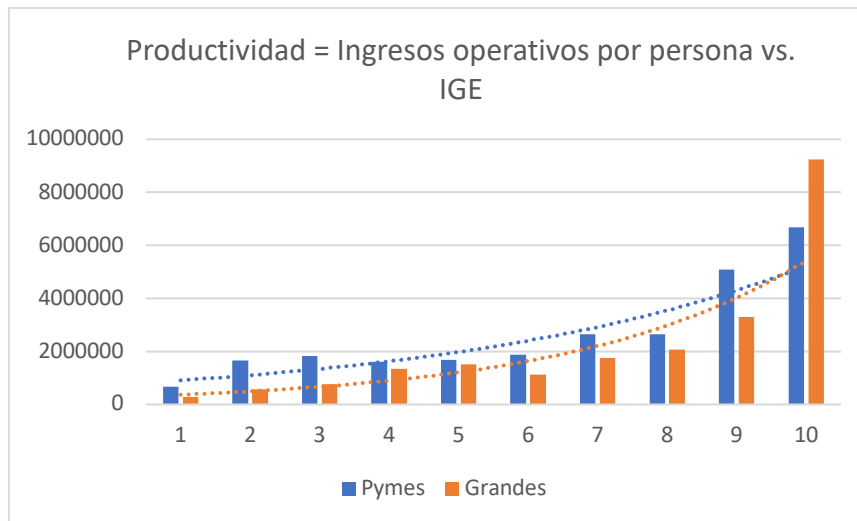


Figura 9 Productividad = ingresos operativos por persona para distintos niveles de IGE

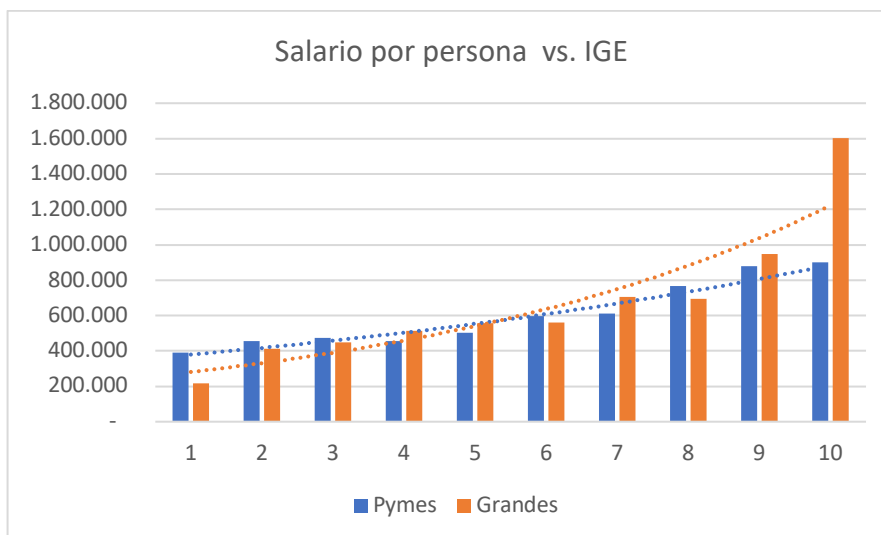


Figura 10 Salario por persona para distintos niveles de IGE

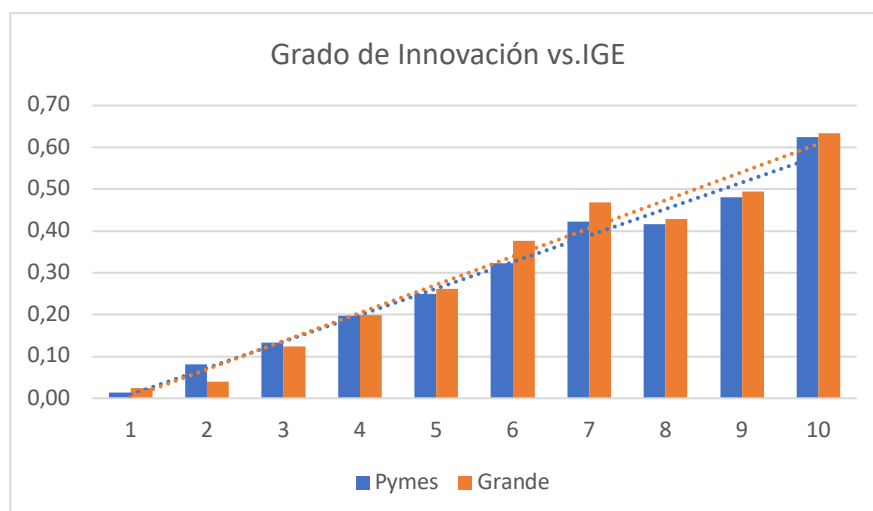


Figura 11 Grado de Innovación para distintos perfiles de IGE

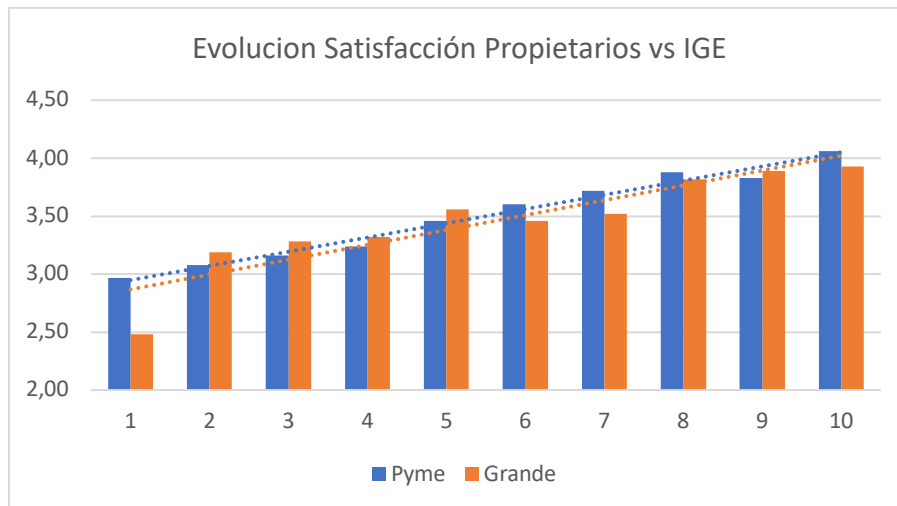


Figura 12 Evolución de satisfacción de propietarios por distinto nivel de IGE

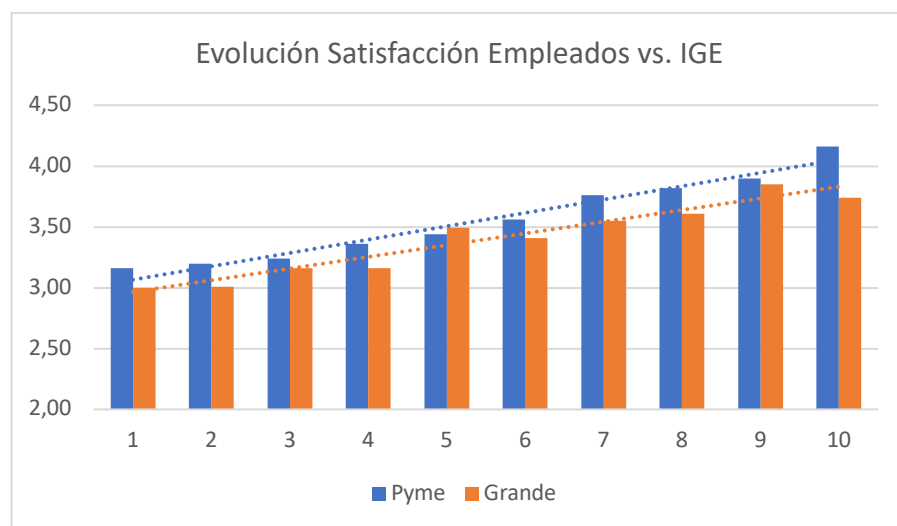


Figura 13 Evolución de satisfacción de empleados por distinto nivel de IGE

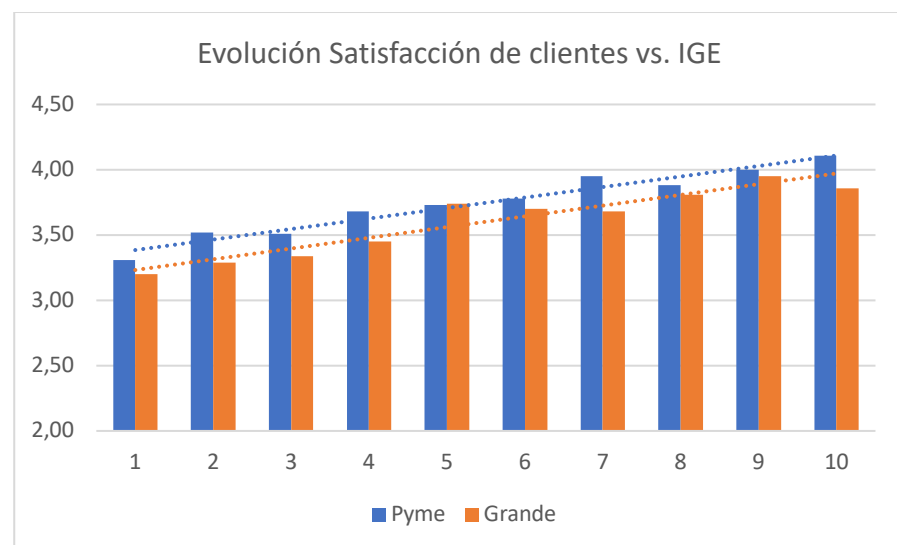


Figura 14 Evolución de satisfacción de clientes por distinto nivel de IGE

De estas gráficas se concluye, de forma similar a lo que ocurre en otros países, que el IGE está positivamente asociado con una serie de resultados empresariales, económicos y no económicos, independientemente del tamaño y sector de actividad de la empresa.

Mejora del resultado al transitar del tercio con la gestión más baja al tercio con la gestión más alta en Uruguay

La distribución de las empresas según los tercios del valor de IGE se muestra en la Tabla 16

Tabla 16 Distribución de empresas por tercios de IGE

	Pymes	Grandes
Empresas en el tercio menor de IGE (IGE<33)	42%	21%
Empresas con IGE medio	45%	50%
Empresas en el tercio mayor de IGE (IGE>66)	13%	29%

Para evaluar cuán superiores son los resultados de las empresas en el tercio superior del Índice de Gestión Empresarial (IGE) en comparación con las del tercio inferior, comparamos los resultados de las empresas situadas en el tercio con el nivel de gestión más bajo (IGE < 33) con las del tercio superior (IGE > 66). A continuación, se presentan las gráficas y tablas con estas comparaciones

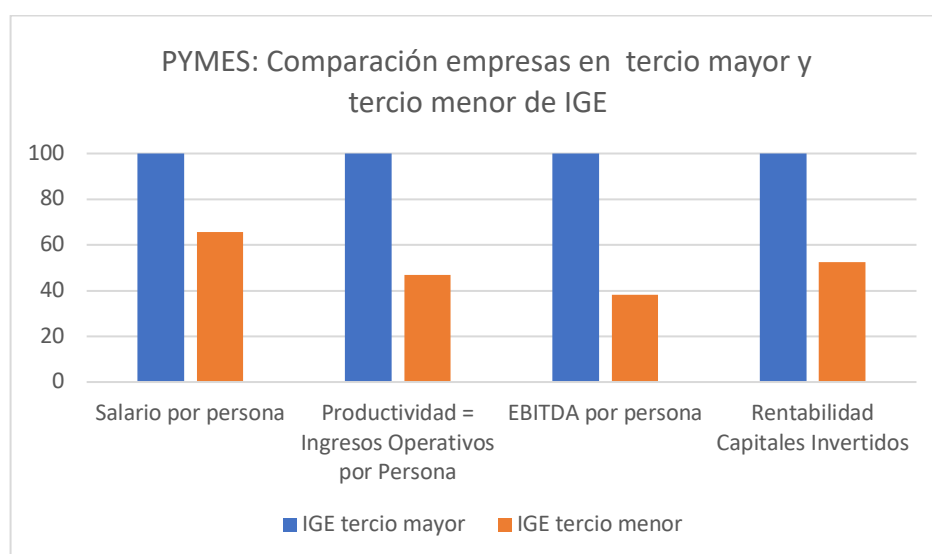


Figura 15 Comparación de la mediana de los resultados económicos de empresas en el tercio menor IGE del con el del tercio mayor - PYMES

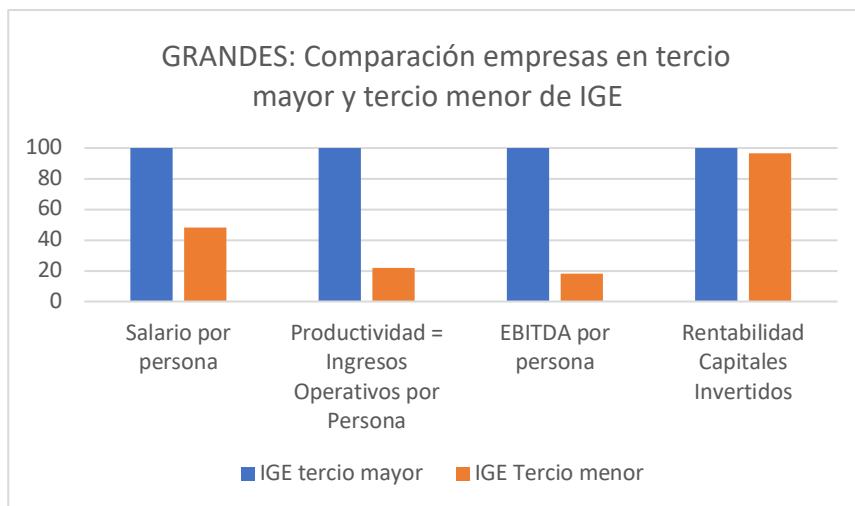


Figura 16 Comparación de la mediana de los resultados económicos de empresas en el tercio menor IGE del con el del tercio mayor – Empresas Grandes

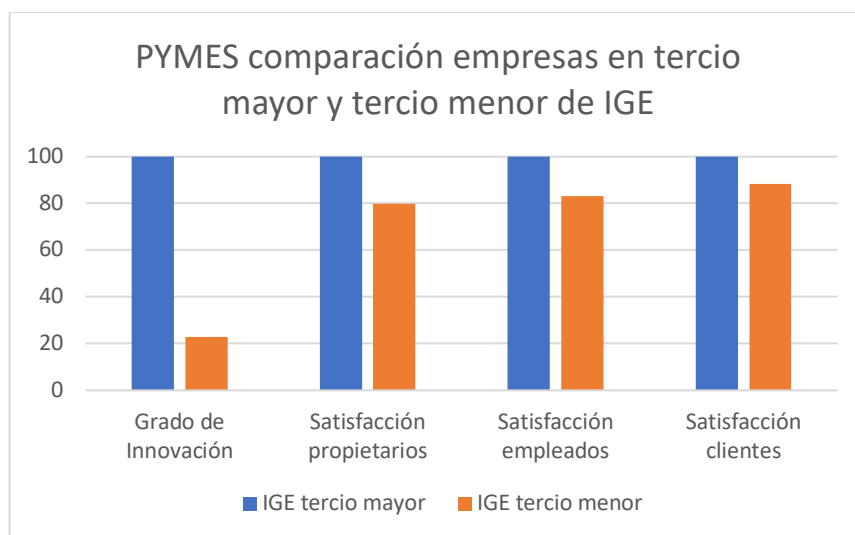


Figura 17 Comparación del promedio de los resultados no económicos de empresas en el grupo del tercio menor del IGE con el tercio mayor – Pymes

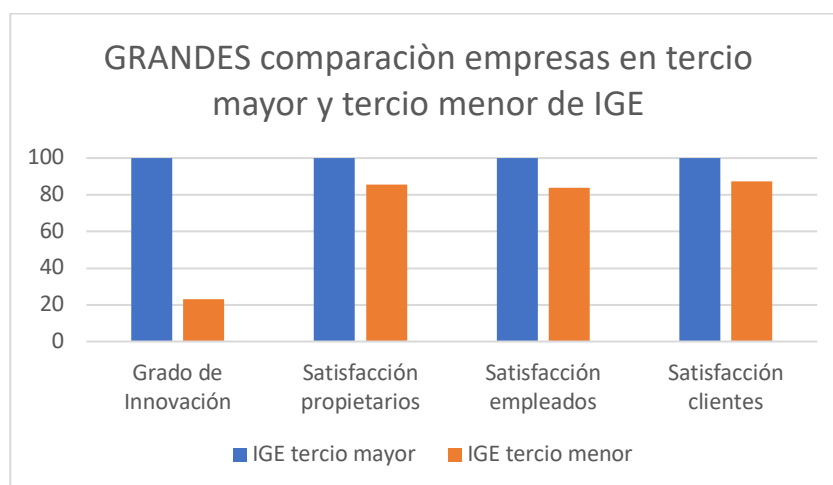


Figura 18 Comparación del promedio de los resultados no económicos de empresas en el grupo del tercio menor del IGE con el tercio mayor – Empresas Grandes

Tabla 17 Comparación de la mediana de los resultados económicos de empresas en el tercio menor IGE del con el del tercio mayor.

		Salario por persona*	Productividad = Ingresos Operativos por Persona*	EBITDA por persona*	Rentabilidad Capitales Invertidos
Pymes	IGE Menor	448.112	1.595.731	106.527	0,042
	IGE Medio	527.821	1.859.035	151.438	0,041
	IGE Mayor	681.275	3.400.073	279.199	0,080
	Diferencia IGE Mayor-IGE Menor	52%	113%	162%	88%
Grandes	IGE Menor	420.455	655.071	47.281	0,055
	IGE Medio	560.529	1.411.330	80.057	0,044
	IGE Mayor	873.980	3.007.665	259.579	0,057
	Diferencia IGE Mayor-IGE Menor	108%	359%	449%	4,0%

* Valores de mediana en cada tramo en pesos de 2019.

Comparación del promedio de los resultados no económicos de empresas en el grupo del tercio menor del IGE con el tercio mayor

		Grado de Innovación	Satisfacción propietarios	Satisfacción empleados	Satisfacción clientes
Pymes	IGE Menor	0,102	3,11	3,23	3,50
	IGE Medio	0,285	3,47	3,49	3,76
	IGE Mayor	0,445	3,89	3,89	3,96
	Diferencia Mayor-Menor	336%	25%	20%	13%
Grandes	IGE Menor	0,114	3,25	3,13	3,35
	IGE Medio	0,323	3,47	3,39	3,66
	IGE Mayor	0,494	3,80	3,74	3,83
	Diferencia Mayor-Menor	336%	17%	19%	14%

Escalas utilizadas: Grado de innovación: 0 mínimo, 1 máximo. Satisfacción 1 – muy insatisfecho, 5 muy satisfecho

Los resultados empresariales presentan aumentos notables al comparar empresas con bajos niveles de gestión frente a aquellas con niveles superiores. Este patrón es consistente en empresas de todos los tamaños y sectores.

Un hallazgo destacado es la relación positiva y significativa entre el nivel de gestión y los salarios por persona. Las empresas con un mayor nivel de gestión tienden a ofrecer mejor remuneración a su personal. Además, se observa que los salarios más altos se correlacionan positivamente con los resultados empresariales, especialmente en términos de productividad (medida por ingresos por persona). Esto sugiere que las empresas más productivas suelen ofrecer salarios más elevados.

Asimismo, existe una asociación positiva y significativa entre los salarios por persona y el grado de innovación, indicando que las empresas más innovadoras tienden a remunerar mejor a su personal.

Estas observaciones indican que no hay una contradicción entre salarios más altos y mejores resultados económicos. Por el contrario, las empresas con mejores resultados económicos tienden a ofrecer salarios promedio más altos.

Advertencia: Es importante señalar que el impacto descrito corresponde al conjunto de empresas dentro de cada decil del IGE y no refleja necesariamente la situación de cada empresa individual, debido a la notable dispersión en los resultados.

Si bien este análisis no establece una relación causal directa entre un mayor nivel de gestión y los resultados empresariales, sí apoya la noción de que, en promedio, las empresas con una gestión más efectiva obtienen resultados significativamente mejores, tanto económicos como no económicos, independientemente de su tamaño. No obstante, la gestión sistemática de alto desempeño no explica completamente todas las diferencias observadas en los resultados. Existen prácticas de gestión adicionales no consideradas en el Índice de Gestión Empresarial (IGE) que podrían influir en estos resultados.

Finalmente, es importante tener en cuenta que estas conclusiones pueden estar sujetas a errores en la medición de variables. A pesar de ello, el análisis resalta que la calidad de la gestión es un factor determinante para explicar las disparidades en los resultados empresariales, con un impacto comparable, o incluso superior, al de otros factores comúnmente identificados como impulsores de estas diferencias. Esto sugiere que las empresas pueden mejorar significativamente su productividad al elevar la calidad de su gestión.

Dimensiones de gestión en los resultados empresariales

Promediando el grado de implementación sistemática de las prácticas en cada dimensión de gestión, se puede calcular el nivel de gestión correspondiente. Esto permite analizar el impacto de cada dimensión en los resultados empresariales.

Se observa una relación positiva entre el nivel de gestión en cada dimensión y los resultados empresariales, lo que sugiere que mejoras en cualquiera de estas áreas están asociadas con mejores resultados. Sin embargo, los impactos varían entre las dimensiones. Por ejemplo, la dimensión con mayor correlación con los resultados económicos es la gestión de incentivos basados en el desempeño.

En la Tabla 18 se muestran las diferencias porcentuales en los resultados empresariales entre las empresas ubicadas en el tercio inferior y el tercio superior de gestión en cada dimensión. Por ejemplo, en promedio, las pymes en el tercio superior de gestión de incentivos basados en el desempeño tienen ingresos operativos por persona un 584% mayores y un EBITDA por persona un 515% mayor que aquellas en el tercio inferior de esta dimensión.

La dimensión de gestión a priorizar para mejorar variará según el resultado empresarial deseado:

- Si el objetivo es mejorar los resultados económicos (por ejemplo, ingresos operativos por persona, EBITDA por persona), se debe prestar mayor atención a la mejora en el área de incentivos basados en el desempeño.
- Si se busca avanzar en la digitalización en la empresa, se debe priorizar la mejora en la gestión de personas, incluyendo selección, capacitación, evaluación y retención.
- Para aumentar el grado de innovación, se debe priorizar la gestión del ambiente laboral, creando climas de trabajo con mayor confianza y relaciones colaborativas.

Tabla 18 Aumento porcentual al pasar del tercio inferior al tercio superior de gestión en un área

	Área de gestión	Resultado Empresarial				
		Salario por persona	Ingresos Operativos por Persona	EBITDA por persona	Grado de Innovación	Digitalización
Pyme	Área Gestión de Personas	80%	380%	261%	138%	29%
	Área Ambiente	36%	126%	93%	211%	17%
	Área Incentivos en base al desempeño	76%	584%	515%	36%	25%
Grandes	Área Gestión de Personas	70%	290%	428%	112%	23%
	Área Ambiente	61%	122%	146%	125%	15%
	Área Incentivos en base al desempeño	73%	729%	761%	65%	11%

Además, se nota que una gestión más eficaz en una dimensión específica no solo se asocia con mejores resultados empresariales, sino también con salarios promedio más altos. También, en todos los sectores de actividad en Uruguay, las empresas que ofrecen salarios más competitivos registran un desempeño superior en términos de productividad, ingresos por persona, EBITDA por persona o nivel de digitalización. Este patrón se mantiene consistente al analizar por separado tanto a las pymes como a las grandes empresas.

Existen dos áreas de gestión que amplifican el impacto de las otras áreas en los resultados empresariales: la gestión del ambiente laboral y la gestión de incentivos basados en el desempeño. En la Figura 19 y se muestra cómo varían los resultados económicos según la presencia o ausencia de incentivos basados en el desempeño. De manera similar, la Figura 20 ilustra la variación de los resultados de satisfacción en relación con la gestión del ambiente laboral.

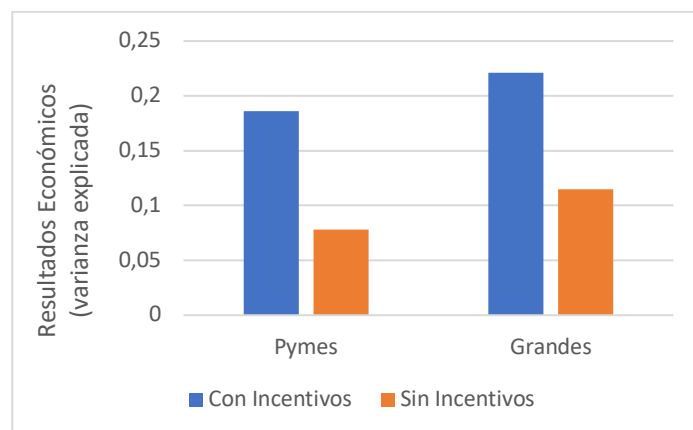


Figura 19 Efecto potenciador de la gestión de incentivos en base a desempeño sobre resultados económicos.

La implementación de una adecuada gestión de incentivos basados en el desempeño aumenta significativamente el impacto de las operaciones sobre los resultados económicos: un 238% en pymes y un 192% en grandes empresas. Sin embargo, no se observa un efecto positivo significativo de estos incentivos en la satisfacción de las partes interesadas.

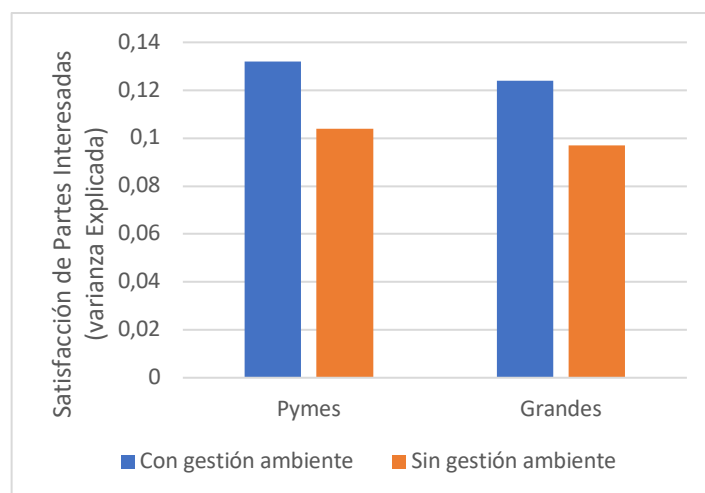


Figura 20 Efecto potenciador de la gestión del ambiente laboral sobre resultados de satisfacción

Una adecuada gestión del ambiente laboral (clima y relaciones laborales) potencia significativamente el impacto de la gestión de personas en la satisfacción de todas las partes interesadas (propietarios, clientes y empleados). Este efecto potenciador es similar tanto en pymes (127%) como en grandes empresas (128%). Sin embargo, no se detecta un efecto positivo significativo de la mejora en la gestión del ambiente laboral sobre los resultados económicos.

Comparación de la gestión sistemática de alto desempeño y resultados empresariales entre Uruguay y otros países

Este estudio se inserta en una investigación internacional en curso sobre prácticas de gestión y resultados empresariales, que se ha desarrollado durante varios años. Esto permite comparar los resultados de Uruguay con los de otros países.

Utilizando una metodología compartida pero flexible, un consorcio internacional de equipos de investigación se ha asociado con agencias estadísticas nacionales, bancos centrales, ONG e instituciones académicas para recopilar datos sobre las prácticas de gestión en empresas de 14 países. La Encuesta de Prácticas de Gestión y Organización (MOPS, por sus siglas en inglés), realizada en 2011 por la Oficina del Censo de Estados Unidos en el sector manufacturero, ha servido como modelo para encuestas similares en China, Croacia, Dinamarca, Finlandia, Alemania, Italia, Japón, México, Países Bajos, Pakistán, Rusia, Reino Unido y Uruguay.

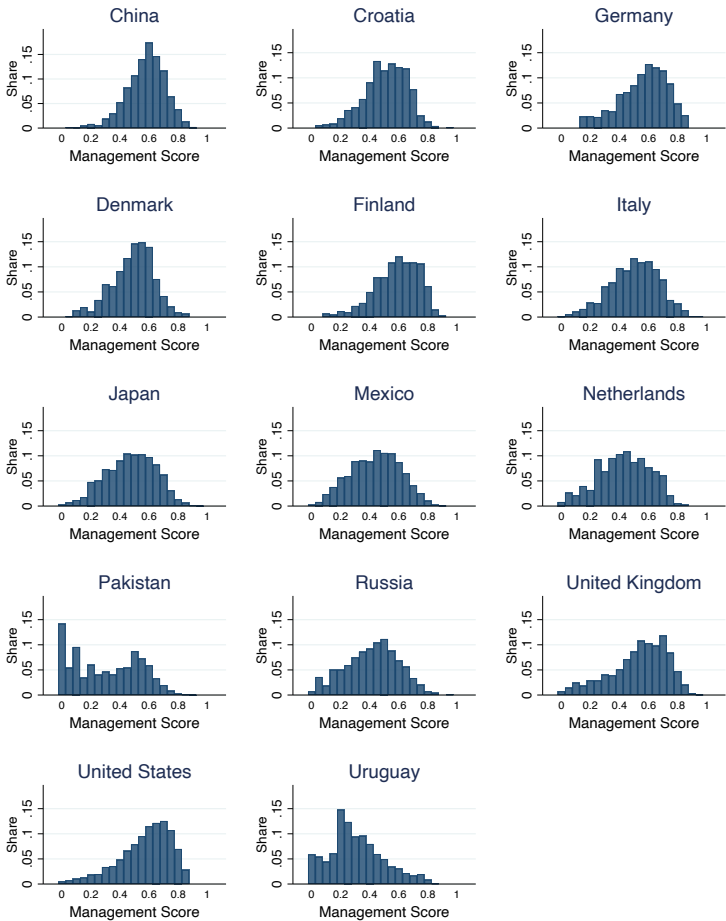
Un artículo en proceso de evaluación para publicación (Scurr D., Ohlmacher S. et al. 2024, "The Natural Laws of Management") presenta los primeros resultados de esta colaboración. Documenta un conjunto notablemente consistente de hechos empíricos, que etiquetamos como "leyes naturales de la gestión". Estos resultados muestran una notable consistencia a pesar de las importantes diferencias en los entornos empresariales de los países en los que se llevó a cabo el trabajo. Por un lado, se encontró que hay una amplia variación en la implementación de prácticas de gestión de alto desempeño entre las empresas en todos los países. Por otro lado, se observa una asociación positiva entre la adopción de estas prácticas y el tamaño de la empresa. Esto sugiere que las empresas con una gestión más sistemática tienden a crecer y alcanzar un mayor tamaño. Además, las se encontró que las empresas con mejores puntajes de gestión exhiben un desempeño superior en productividad, rentabilidad, innovación y capacidad de exportación en todos los países analizados.

Las Figura 21 y Figura 22 comparan la distribución de los niveles de gestión en Uruguay con la de otros países. En general, las empresas uruguayas, tanto en manufactura como en comercio y servicios, presentan niveles de gestión más bajos en comparación con sus contrapartes

internacionales, mostrando una distribución desplazada hacia la izquierda, lo que indica una gestión menos sistemática.

Como ejemplo de la consistencia internacional en la relación entre el nivel de gestión y los resultados empresariales, la Figura 23 muestra la correlación positiva entre la gestión sistemática y la productividad, medida como ingreso por trabajador, para todos los países analizados.

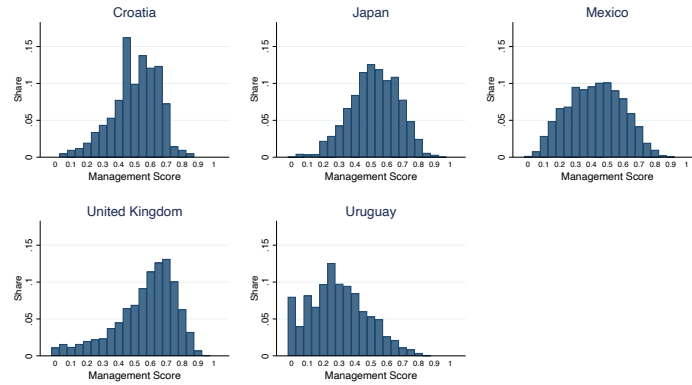
Figure 1: Distribution of management scores



Notes: Histograms centered on the same scale. Number of observations for each country in the original datasets (manufacturing sector only): China = 1,320; Croatia = 314; Denmark = 743; Finland = 582; Germany = 1,927; Italy = 1,122; Japan = 10,081; Mexico = 3,729; Netherlands = 377; Pakistan = 11,159; Russia = 978; UK = 1,329; US = 35,000; Uruguay = 550.

Figura 21 Distribución del nivel de gestión de las empresas de sector manufacturero a nivel internacional

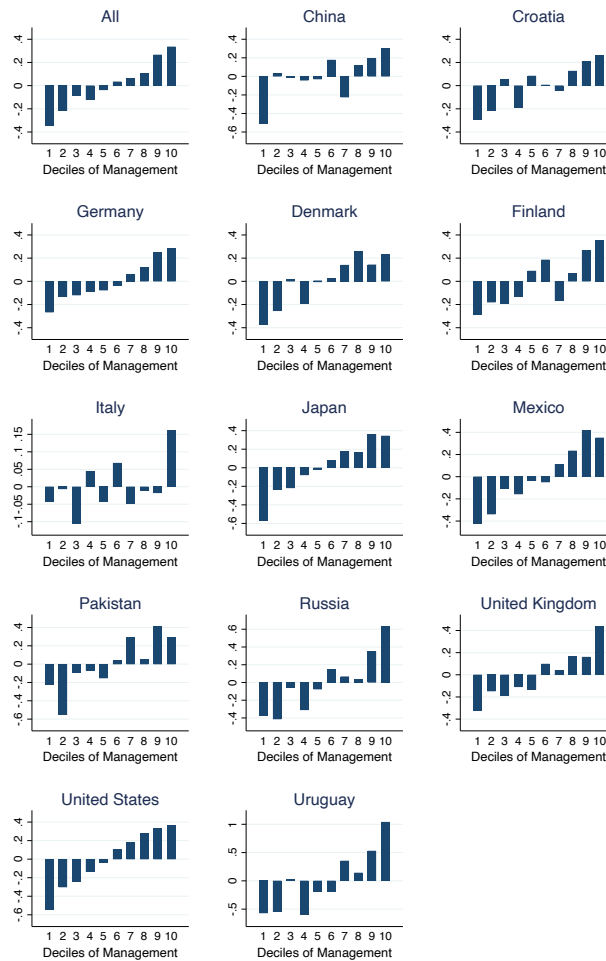
Figure A3: Non-manufacturing industries: distribution of management practices



Notes: Not all countries have data for non-manufacturing industries. Here we replicate the basic results in the manufacturing-focused paper for the subset of industries that are available in other countries. The industries are as follows: wholesale (Japan), services (Croatia, Mexico and Uruguay) and 'non-manufacturing' (UK).

Figura 22 Distribución del nivel de gestión de las empresas de sector comercio y servicios a nivel internacional

Figure 3: Log of revenue per worker (relative to country means)



Notes: The x-axis divides firms into country-specific deciles of their management score. The vertical axis gives (the natural logarithm of) productivity - the mean level of revenue divided by mean level of employment in each of these bins. Number of observations for each country in the original datasets (manufacturing sector only): China = 1,320; Croatia = 314; Denmark = 743; Finland = 582; Germany = 1,927; Italy = 1,122; Japan = 10,081; Mexico = 3,729; Netherlands = 377; Pakistan = 11,159; Russia = 978; UK = 1,329; US = 35,000; Uruguay = 550.

Figura 23 Relación entre el nivel de gestión y la productividad en el sector industrial a nivel internacional

Principales conclusiones y recomendaciones

Las empresas uruguayas que implementan una gestión sistemática de alto desempeño, independientemente de su tamaño o sector, tienden a obtener mejores resultados tanto económicos (como productividad, resultados brutos, EBITDA) como en satisfacción de sus partes interesadas (propietarios, directivos, trabajadores y clientes).

Este estudio confirma que, al igual que en otros países, en Uruguay existe una fuerte correlación entre la gestión sistemática de alto desempeño y la obtención de resultados empresariales superiores, sin importar las características específicas de las empresas.

No obstante, se detecta una amplia variación en el nivel de gestión entre las organizaciones. Muchas empresas uruguayas, de todos los sectores y tamaños, presentan una gestión deficiente, caracterizada por objetivos, seguimiento e incentivos ineficaces. Esto se traduce en un rendimiento notablemente inferior comparado con sus competidores mejor gestionados.

En general, las empresas más grandes tienden a exhibir una mejor gestión. En contraste, las pymes muestran una implementación deficiente de prácticas de gestión de alto desempeño, incluso de aquellas básicas que son estándar en las empresas grandes. Esto sugiere que las pymes a menudo se enfocan en aspectos operativos de corto plazo y en la supervivencia, mientras que las empresas más grandes adoptan prácticas de gestión de alto desempeño más formales y sistemáticas orientadas al crecimiento a largo plazo.

Esto plantea una pregunta natural sobre la causalidad: ¿Es la gestión sistemática de alto desempeño la causa de los mejores resultados empresariales o es al revés? ¿Podría ser que la implementación de mejores prácticas de gestión impacte positivamente en el desempeño de la organización, o que un mejor desempeño facilite la modernización de las prácticas de gestión? La evidencia sugiere una relación causal: estudios experimentales muestran que las empresas que implementan prácticas de gestión de alto desempeño de manera más estructurada y sistemática tienden a mejorar su desempeño y resultados. Esto se respalda con la experiencia práctica en consultoría empresarial, donde las pymes que adoptan prácticas de gestión más eficientes, como las necesarias para certificar la norma ISO 9001:2015, muestran mejoras significativas en sus resultados económicos y no económicos.

Así, las prácticas de gestión de alto desempeño pueden considerarse como una "tecnología" que aumenta la productividad de las empresas cuando se aplican de manera correcta y sistemática. Por lo tanto, es crucial promover y apoyar la implementación de una gestión sistemática de alto desempeño, especialmente en las pymes, donde incluso pequeñas mejoras en la gestión pueden generar grandes rendimientos.

Uno de los principales aportes de esta investigación es que mejorar la implementación de prácticas de gestión y, por ende, la productividad de las empresas no requiere una inversión elevada en capital físico o económico. Más bien, requiere un esfuerzo por parte de los propietarios y directivos para impulsar un cambio cultural profundo dentro de la empresa, orientado a modificar los procesos cotidianos.

Los hallazgos de este estudio tienen implicaciones significativas para diversos actores, incluidos los directivos de empresas, los formuladores de políticas públicas y los académicos. A continuación, se presentan los aportes específicos para cada uno de estos grupos.

Aportes para los directivos de empresas

Adoptar un enfoque de "gestión como tecnología" e implementar prácticas de gestión de alto desempeño de manera sistemática, metódica y formal no es una tarea sencilla, pero resulta absolutamente crucial para mejorar los resultados de una organización. Si bien nadie discute la importancia de sistematizar la gestión, consideramos que debe ser vista como un componente fundamental al formular el modelo de negocio y la estrategia empresarial. Al establecer sólidamente estas prácticas, las empresas no solo optimizan sus operaciones, sino que también crean una base robusta sobre la cual desarrollar capacidades específicas necesarias para su negocio particular.

Para que los directivos puedan avanzar en la mejora de la gestión sistemática de alto desempeño y lograr un impacto tangible en los resultados, recomendamos:

1. Tomar conciencia de que es necesario mejorar la gestión

Fomentar una gestión más sistemática y formal está directamente relacionado con la percepción de los directivos sobre la calidad de la gestión en sus empresas.

Cada directivo tiene una percepción subjetiva de cómo se gestiona su organización, que puede no reflejar la realidad. Basándose en esta percepción, toman decisiones sobre la gestión. Si creen que su gestión es sólida, pero los resultados empresariales no lo son, es probable que no se enfoquen en mejorarla, asumiendo que el problema reside en otro factor distinto a la gestión.

En las empresas uruguayas, se observa una correlación positiva entre la autopercepción de la gestión y la medición objetiva del nivel de gestión (a través del Índice de Gestión Empresarial - IGE). Los directivos que implementan prácticas de gestión de alto desempeño de manera más sistemática y metódica tienden a percibir que su organización está mejor gestionada, y esta autopercepción se relaciona positivamente con resultados económicos previos.

Sin embargo, en general, se observa una sobreestimación de la calidad de la gestión por parte de los directivos, especialmente en las pymes. Esta autoevaluación optimista puede llevar a una falta de esfuerzo para mejorar la gestión, ya que los directivos pueden no reconocer las oportunidades de mejora. Además, cuando los resultados empresariales no son los esperados, tienden a atribuir las causas a factores externos, fuera de su control, en lugar de evaluar la gestión interna.

Los problemas de percepción son desafiantes, pero no insuperables. La clave es mejorar la calidad de la información disponible para los gerentes, proporcionándoles una base objetiva para evaluar su desempeño. Por lo tanto, la primera acción debe ser ayudar a los directivos a obtener una comprensión realista de la calidad de su gestión y las oportunidades de mejora. Esto se puede lograr mediante la medición del grado de implementación de las prácticas de gestión de alto desempeño en la organización y proporcionando información sobre la relación entre el nivel de gestión y los resultados empresariales.

Para facilitar esta autoevaluación, se ha desarrollado la plataforma "Mejora de Gestión" (<https://www.acde.org.uy/mejora-de-gestion>), disponible gratuitamente para todas las empresas. Esta herramienta permite a los directivos comparar su nivel de gestión con el de organizaciones similares, brindándoles una perspectiva objetiva y comparable.

2. Profesionalizar la dirección: capacitarse e incorporar metodologías de gestión y competencias de liderazgo

Aunque las prácticas de gestión de alto desempeño pueden parecer sencillas, no funcionan como interruptores que se activan y desactivan a voluntad. Requieren un compromiso profundo

por parte de la dirección, una comprensión clara de las habilidades necesarias para su adopción y, a menudo, un cambio fundamental en la mentalidad en todos los niveles de la organización. No es realista asumir que estas prácticas son un conjunto preestablecido de reglas y procedimientos que se implementan simplemente copiando de otras empresas exitosas. Su adopción implica un esfuerzo significativo para ajustarlas a la realidad y cultura específica de cada empresa, lo que conlleva gestionar los cambios necesarios. Por ello, es fundamental profesionalizar la dirección, no solo dotándola de conocimientos sobre estas prácticas, sino también desarrollando las competencias de liderazgo necesarias para aplicarlas con éxito. Esta profesionalización abarca tanto la comprensión profunda de las prácticas de gestión de alto desempeño y su implementación como la habilidad para liderar el cambio y motivar al equipo hacia la mejora continua.

Se observa que las empresas controladas directamente por el fundador o la familia fundadora, independientemente de su tamaño y sector, suelen tener una gestión menos sistemática. Sin embargo, el factor determinante es la estructura de control y no tanto la estructura de propiedad: las empresas familiares con un CEO perteneciente a la familia propietaria ocupan el último lugar en términos de índice de gestión. En cambio, las empresas familiares con un CEO profesional (externo a la familia) tienen un nivel de gestión tan alto como otras empresas privadas no familiares.

Dado el importante papel de las empresas familiares en la economía uruguaya, estos hallazgos revelan un gran potencial para mejorar su productividad a través de la profesionalización de la dirección. Brindar capacitación en gestión a los directivos de las pymes es crucial por dos razones principales: primero, en las pymes suele haber menos personas con formación específica en gestión para apoyar a los directivos en la toma de decisiones. En general, gran parte del conocimiento de gestión no reside dentro de la empresa, lo que lleva a tercerizar muchos aspectos relacionados con la gestión financiera, contable y de recursos humanos. Segundo, los líderes de las pymes, a menudo fundadores o familiares, pueden carecer de conocimientos y experiencia directa en gestión, a pesar de su familiaridad con el sector o el producto de la empresa.

3. Implementar la gestión sistemática de alto desempeño

Una vez abordados los puntos anteriores, la dirección debe enfocarse en mejorar el conjunto de prácticas de gestión de alto desempeño con mayor potencial para optimizar los resultados empresariales. Basándonos en los hallazgos de este estudio, sugerimos priorizar la mejora de los siguientes cinco grupos de prácticas de gestión:

a.- Gestionar los incentivos en función del desempeño.

En las empresas uruguayas, al igual que en otros países, los incentivos vinculados al desempeño son cruciales para potenciar los resultados económicos. La forma en que la organización actúa frente al desempeño de sus colaboradores impacta significativamente en su conducta y, en consecuencia, en los resultados empresariales, especialmente los económicos.

Si la organización no diferencia claramente entre un buen desempeño, alineado con la estrategia y objetivos de la empresa, y un desempeño deficiente, el mensaje implícito que envía a todos los involucrados es: “da lo mismo”. En un entorno donde “da lo mismo”, las personas tienden a actuar de la manera que les resulta más cómoda o alineada con sus propios intereses, lo que a menudo no coincide con el desempeño deseado por la organización.

Implementar acciones rápidas frente al bajo desempeño y vincular la remuneración y promociones con el desempeño son mecanismos eficaces para alinear las conductas personales con los objetivos organizacionales. Sin embargo, estas prácticas no están suficientemente arraigadas en las empresas uruguayas.

Por ejemplo, aunque es común pagar bonificaciones a los empleados, especialmente a nivel gerencial, estas no suelen estar vinculadas a una evaluación objetiva del desempeño. La investigación muestra que, a efectos de potenciar la mejora de los resultados económicos, la definición y explicitación de los criterios en base a los que se remunera en función del desempeño (cumplimiento de objetivos individuales, sectoriales y de empresa en general, adecuadamente ponderados) tienen mayor importancia que poner el foco en la cantidad de personas que recibe remuneración adicional al salario (bonos). Sin embargo, en las empresas uruguayas, la primera práctica tiene un nivel de implementación muy inferior a la segunda. Por otro lado, tomar medidas rápidas ante el bajo desempeño, particularmente en los niveles gerenciales, es una práctica que presenta un gran desafío para las empresas uruguayas.

Implementar un sistema de incentivos basados en el desempeño eficaz no es sencillo. Implica incorporar tanto conocimiento, metodologías y herramientas como competencias de liderazgo para:

- Establecer objetivos individuales para todo el personal (gerencial y no gerencial) alineados con la estrategia de la organización.
- Definir criterios claros de cómo se mide y evalúa el desempeño y comunicarlos a todos los involucrados asegurándose de que se entienden y asumen.
- Evaluar de forma periódica, metódica y formal el desempeño de las personas basándose en datos objetivos y en los criterios establecidos y comunicados.
- Recompensar económicamente, en forma adicional al salario, en función del desempeño. Considerar todas las dimensiones del desempeño en la organización (individual, del área o sector, de la empresa en su conjunto) dando mayor ponderación a las que tienen una relación más directa con la acción de cada persona.
- Desarrollar mecanismos, operativos y culturales, que permitan tomar rápidamente acciones frente a un desempeño no adecuado (no alineado con la estrategia y objetivos de la empresa).

Las acciones anteriores integran un sistema, esto es, se deben ejecutar en conjunto. Pero, hay dos en las que se debe poner especial foco porque cuando se analizan en forma individual son las que presentan un mayor impacto en la mejora de los resultados económicos y, sin embargo, son las que tienen un menor nivel de implementación en las empresas uruguayas:

- Realizar las evaluaciones periódicas y regulares a las personas, en base a los criterios de desempeño definidos.
- Establecer incentivos económicos vinculados al desempeño.

b.- Gestionar el clima laboral.

Lograr una satisfacción equilibrada entre todas las partes interesadas pertinentes, incluyendo empleados, clientes y propietarios, es fundamental para el éxito sostenible de una empresa. Este equilibrio debe ser una prioridad para todas las organizaciones. Estudios sobre empresas de alto desempeño corroboran que aquellas que no logran mantener una satisfacción balanceada entre sus principales partes interesadas tienen escasas posibilidades de perdurar en el mercado. Además, este enfoque es un principio clave en sistemas de gestión como las Normas ISO 9001 y en modelos de excelencia como el Malcolm Baldrige y el EFQM.

Numerosos estudios empíricos también han resaltado la estrecha relación entre la satisfacción de empleados, clientes y propietarios/directivos, y los resultados económicos de las empresas. Por lo tanto, incluso si solo se considera el aspecto financiero, las organizaciones deben esforzarse por garantizar la satisfacción de todas sus partes interesadas.

En particular, este estudio sugiere que la satisfacción de los propietarios/directivos está relacionada tanto con los resultados económicos como con la satisfacción de los empleados,

siendo esta última relación aún más significativa. Esto indica que no basta con obtener buenos resultados económico-financieros para garantizar la satisfacción de los propietarios/directivos; es igualmente importante que los empleados también estén satisfechos.

En el contexto empresarial uruguayo, el ambiente laboral, que incluye tanto el clima laboral como las relaciones laborales, juega un papel fundamental en la satisfacción de las partes interesadas. Según encuestas realizadas en diversas empresas del país, el factor más influyente en la satisfacción laboral es el clima laboral, el cual engloba aspectos como el relacionamiento entre los colaboradores, la cooperación entre equipos, la relación con el jefe directo y la estabilidad laboral.

Por otro lado, en aquellas empresas donde la sindicalización es más alta, un enfoque colaborativo en la gestión de las relaciones laborales también influye en la satisfacción de los empleados y propietarios / directivos, aunque en menor medida que el propio clima laboral.

Para potenciar la satisfacción de todas las partes interesadas y, en consecuencia, mejorar los resultados económicos, es fundamental gestionar el clima laboral de manera sistemática y metódica. Esto implica la utilización de herramientas para evaluar periódicamente el clima laboral, la implementación de acciones de mejora basadas en estas evaluaciones, y la comunicación transparente de los resultados y las acciones emprendidas a todo los implicados. Además, en organizaciones con alta sindicalización, es esencial fomentar una gestión colaborativa de las relaciones laborales para fortalecer aún más el ambiente laboral y favorecer la satisfacción de las partes interesadas.

c.- Analizar el contexto.

Para las empresas uruguayas, independientemente de su tamaño o sector, el análisis sistemático del contexto se destaca como la práctica de planificación más vinculada con la mejora de los resultados empresariales. En un entorno empresarial tan dinámico como el actual, comprender cómo los cambios afectarán el negocio es fundamental. Sin embargo, este análisis por sí solo no es suficiente. Además de identificar oportunidades y amenazas, la organización debe poder utilizar esta información para establecer objetivos y planificar acciones concretas que permitan aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos y amenazas.

Lamentablemente, en general, esta práctica no se lleva a cabo de manera adecuada, especialmente en las pymes. A menudo, el análisis no se realiza de manera metódica y las herramientas utilizadas no se aplican con la rigurosidad necesaria ni se basan en toda la información relevante requerida. Esto conduce a análisis superficiales que dependen más de las opiniones de los participantes que de datos concretos sobre tendencias y proyecciones del contexto.

Por lo tanto, aunque las metodologías y herramientas para el análisis del contexto son ampliamente accesibles, es esencial que los directivos, especialmente en las pymes, se capaciten adecuadamente para utilizarlas de manera efectiva. Además, resulta muy beneficioso vincularse con asociaciones o gremios sectoriales, donde se puede obtener información del contexto valiosa que mejora la calidad del análisis.

d.- Gestionar en base a un conjunto equilibrado de indicadores.

Existe un principio ampliamente aceptado en la gestión empresarial: “lo que no se mide no se conoce y lo que no se conoce no se puede mejorar”. Para impulsar mejoras en los resultados empresariales, es fundamental identificar y comprender todos los factores que influyen en dichos resultados. Las organizaciones que disponen de un sistema integral y equilibrado de indicadores, abarcando tanto aspectos financieros como no financieros a corto y mediano plazo,

y que los monitorean regularmente para la toma de decisiones, tienden a alcanzar mejores resultados empresariales.

No obstante, especialmente en las pymes, se observa una falta de sistemas de indicadores equilibrados. A menudo, las empresas se centran únicamente en indicadores financieros a corto plazo. El principal desafío, sin embargo, reside en el seguimiento disciplinado de estos indicadores y en la toma de decisiones basadas en ellos. Aunque los indicadores estén bien definidos, el seguimiento y uso sistemático por parte de gerentes y empleados suele ser insuficiente. Cabe destacar que es el monitoreo continuo de los indicadores y la acción basada en su evaluación lo que tiene un mayor impacto en los resultados empresariales.

Por lo tanto, si bien es esencial desarrollar un sistema completo y equilibrado de indicadores, el énfasis principal debe estar en su seguimiento riguroso y en la toma de decisiones fundamentadas en estos datos.

e.- Gestionar con foco en procesos, incorporando eficazmente tecnologías.

Una gestión centrada en procesos organiza todas las actividades de una empresa con el objetivo de crear valor al cliente de manera eficaz y eficiente. Este enfoque, que incluye identificar, diseñar, planificar, ejecutar, medir y mejorar continuamente los procesos clave, tiene un impacto positivo importante en los resultados de las empresas, independientemente de su tamaño y sector.

Las empresas uruguayas certificadas bajo la norma ISO 9001 suelen mostrar un nivel de gestión superior y mejores resultados empresariales. Esto es consistente con los hallazgos de esta investigación pues muchas de las prácticas que esta certificación requiere son consideradas de alto desempeño. En consecuencia, la norma ISO 9001, con su enfoque en la gestión por procesos, proporciona un modelo efectivo para implementar una gestión sistemática de alto desempeño.

Además, la incorporación efectiva de tecnología desempeña un papel crucial en la mejora de la eficiencia de los procesos organizacionales. La investigación revela una relación significativa entre la productividad y la adopción tecnológica en las empresas uruguayas. No obstante, es esencial seleccionar y aplicar la tecnología estratégicamente, alineándola con la estrategia organizacional y asegurando su compatibilidad con la cultura, las personas, los procesos y el modelo de negocio de la empresa.

A pesar de su importancia, la incorporación de tecnología en las pymes suele ser poco sistemática, enfocándose principalmente en la adquisición de equipos. Para una implementación tecnológica efectiva, se deben seguir prácticas como:

- Realizar una vigilancia sistemática de desarrollos tecnológicos relevantes para la estrategia y modelo de negocios.
- Analizar los riesgos y oportunidades de las distintas tecnologías, considerando la relación costo/beneficio de su implementación.
- Elaborar un plan para incorporar las tecnologías seleccionadas, teniendo en cuenta su impacto en la cultura, las personas, los procesos y el modelo de negocios de la organización.

Elementos facilitadores

Además de las prácticas de gestión de alto desempeño previamente analizadas, existen elementos adicionales que pueden facilitar la implementación de una gestión sistemática de alto desempeño en las organizaciones. Estos elementos funcionan como impulsores para todas las prácticas de gestión y, por tanto, deben ser considerados estratégicamente por la dirección.

a) Digitalización de la organización

El grado de digitalización de una organización está estrechamente asociado con la implementación eficaz de una gestión sistemática de alto desempeño. La adopción de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) no solo facilita la recopilación y el seguimiento de información clave, sino que también permite un análisis más efectivo de los indicadores.

Además, existe una relación positiva entre la digitalización y los resultados económicos de la empresa, independientemente de su tamaño o sector, aunque este impacto es especialmente significativo en las pymes. Esto sugiere que la digitalización puede ofrecer mayores beneficios para las empresas de menor tamaño, posiblemente debido a su capacidad para mejorar la eficiencia operativa, la agilidad empresarial y la capacidad de adaptación a los cambios del mercado.

En resumen, la digitalización no solo facilita la implementación de una gestión sistemática eficaz, sino que también puede ser un factor clave para mejorar los resultados económicos de la empresa, especialmente para las pymes.

b) Personal con capacitación superior

La educación terciaria o superior de gerentes y empleados no gerenciales está fuertemente relacionada con la implementación más sistemática y metódica de prácticas de gestión de alto desempeño en las empresas uruguayas. Esta correlación no solo se refleja en la calidad de las prácticas de gestión, sino también en métricas clave de desempeño económico, como el resultado bruto por persona, el EBITDA por persona, la productividad de ventas por persona y los salarios por persona.

Es de esperar que los gerentes con formación superior impulsen una gestión más efectiva. Sin embargo, es destacable que la educación superior del personal no gerencial también tenga un impacto significativo en la calidad de la gestión. Aunque este efecto se observa en empresas de todos los tamaños y sectores, su impacto varía según el tamaño de la empresa: en las pymes, la educación superior de los gerentes tiene un mayor impacto en los resultados económicos, mientras que, en las empresas grandes, la formación superior del personal no gerencial está más estrechamente asociada con la calidad de la gestión y, en consecuencia, con los resultados empresariales.

Estos hallazgos destacan la importancia de la capacitación de todos los empleados para la implementación de una gestión eficaz. La educación y formación avanzada proporcionan a los empleados la capacidad de comprender, aplicar y adaptar las prácticas de gestión a la realidad de la organización. Por lo tanto, invertir en la capacitación en gestión de todos los colaboradores, no solo de los gerentes, se revela como una estrategia efectiva para mejorar la calidad de la gestión y, en última instancia, los resultados empresariales.

Estos análisis sugieren que los gerentes más capacitados gestionan mejor sus empresas, y que las empresas con una gestión más eficaz logran mejores resultados. Esto refuerza la justificación para invertir en la capacitación en gestión de quienes dirigen las pymes.

c) Delegación de las decisiones

En las empresas uruguayas, la capacidad de delegar está estrechamente ligada a su nivel de gestión y productividad. Una delegación adecuada de decisiones y responsabilidades mejora la efectividad de la gestión y, en consecuencia, los resultados empresariales.

Una delegación insuficiente puede restringir la productividad en dos formas principales:

1. Limitación del Crecimiento: Si los propietarios centralizan las decisiones importantes, el crecimiento de la empresa se ve limitado por su disponibilidad de tiempo. A medida que la empresa se expande, la necesidad de tomar decisiones en áreas como producción, ventas y finanzas aumenta. Si los propietarios no están dispuestos a dedicar más tiempo, la calidad de la toma de decisiones puede verse afectada, lo que a su vez limita el crecimiento rentable.
2. Ineficiencia en la Toma de Decisiones: la falta de delegación introduce ineficiencias, ya que las decisiones jerárquicas, además de tener una visión sesgada, pueden generar retrasos en el procesamiento de información, lo que conduce que los problemas no se resuelvan oportunamente ocasionando pérdidas operativas.

Un factor muy importante para la delegación efectiva es la competencia de las personas en quién se delega. En este sentido, uno de los desafíos más importantes para las pymes radica en la falta de oportunidades de ascenso para mandos medios. En muchos casos, las posiciones de liderazgo están ocupadas por los propietarios o sus familiares, lo que reduce los incentivos para que los gerentes de nivel medio desarrollen habilidades de gestión, toma de decisiones y liderazgo. Como consecuencia, esto puede afectar negativamente la capacidad de la organización para delegar responsabilidades de manera efectiva.

d) Exposición a mercados exigentes y globales

La relación entre competencia y calidad de gestión es clara y significativa. Tanto nuestro estudio como investigaciones a nivel global muestran que los sectores con mayor competencia albergan empresas con una gestión más robusta. La presión competitiva obliga a una mejora continua en la gestión para mantenerse en el mercado. Operar en entornos exigentes y globales se convierte en un catalizador importante para la productividad, ya que obliga a las empresas con niveles de gestión más bajos a elevar sus estándares para no quedar fuera. Además, un entorno competitivo permite observar y aprender de los competidores.

Resulta interesante notar que cuando el CEO tiene experiencia internacional, ya sea en empresas multinacionales o nacionales, el índice de gestión tiende a ser más elevado. Este hallazgo subraya el valor de la experiencia internacional para la implementación de una gestión sistemática de alto desempeño.

Por lo tanto, ampliar las fronteras más allá del ámbito local, mediante la incursión en mercados internacionales o regionales (especialmente relevantes para las pymes, que podrían explorar mercados más allá de su área local), o incorporando conocimiento global mediante la contratación de gerentes con experiencia internacional o estableciendo alianzas con organizaciones extranjeras, puede impulsar de manera significativa el desarrollo de una gestión sistemática de alto desempeño y mejorar los resultados empresariales.

Contribuciones para los encargados de políticas públicas

La productividad global de la mayoría de los países y sectores industriales está determinada no tanto por las empresas de alta eficiencia, sino por el tamaño de la población de empresas rezagadas en términos de desempeño. Al fomentar entornos propicios que promuevan una gestión sistemática de alto desempeño, con un enfoque especial en las empresas con bajos niveles de productividad, los gobiernos pueden mejorar la competitividad general de su economía.

Si aceptamos la correlación entre la gestión sistemática de alto desempeño y los resultados empresariales, este trabajo sugiere que las prácticas de gestión de alto desempeño deficientemente implementadas pueden estar detrás de los bajos niveles de productividad observados en las empresas del país. Esto representa una oportunidad para la formulación de nuevas políticas: muchas mejoras en la gestión pueden lograrse con una inversión de capital mínima, un aspecto especialmente relevante en economías de ingresos medios como la nuestra y otras de América Latina.

Existe una amplia oportunidad para impulsar la productividad empresarial y, en consecuencia, la competitividad nacional, mediante la mejora de la calidad de la gestión. Por lo tanto, es fundamental que los gobiernos, especialmente los de países en desarrollo, desarrollen políticas que fomenten la adopción y mejora de las prácticas de gestión de alto desempeño, particularmente en las pymes. Estos programas no solo se pueden justificar por la mejora potencial en la productividad y la competitividad general del país que resultaría de elevar el desempeño de las pymes, sino también por sus impactos sociales positivos, como la reducción de las disparidades salariales, la formalización de la economía, la mejora del clima empresarial y la atracción de inversiones que conlleva tener empresas bien gestionadas.

Al diseñar programas de apoyo para las empresas, especialmente las pymes, es importante tener en cuenta que la evidencia empírica indica que brindar capacitación y formación en gestión a los empresarios no produce un impacto relevante en la mejora de la productividad y los resultados empresariales si no se acompaña de consultoría para ayudar en la identificación de obstáculos y facilitadores, y luego en la implementación efectiva de las prácticas. Además, es clave desarrollar las competencias de liderazgo necesarias para que los directivos puedan implementar eficazmente las prácticas de gestión.

La falta de apoyo gubernamental conduce a que las empresas, especialmente las pymes, no inviertan adecuadamente en la implementación de nuevas prácticas de gestión o en la mejora de las existentes. A menudo se señala la escasez de recursos financieros y el acceso limitado al crédito como los principales obstáculos para buscar ayuda externa, como capacitación y consultoría, para mejorar la gestión. Sin embargo, un factor aún más relevante es la falta de conciencia sobre el impacto que una mejora en la gestión puede tener en la productividad y los resultados empresariales. Además, existe una falta de comprensión sobre cómo implementar eficazmente estas prácticas de gestión y qué recursos, tanto económicos como de otro tipo, se necesitan para ello. Por lo tanto, el apoyo gubernamental no debe limitarse únicamente a lo financiero, sino que también debe abordar estas brechas de conocimiento. Seguir respaldando investigaciones como esta, que promueven una comprensión más profunda de los impulsores para una mejor implementación de las prácticas de gestión de alto desempeño, es fundamental para cerrar estas brechas y potenciar el desarrollo de políticas eficaces.

Aportes para los académicos

La relevancia de las prácticas de gestión para la mejora de la productividad de las empresas uruguayas justifica continuar investigando diversos aspectos relacionados con este tema. En primer lugar, es necesario seguir indagando en cuáles son las prácticas de gestión de alto desempeño que tienen un mayor impacto en los resultados empresariales, considerando posibles diferencias por sector de actividad. Asimismo, se debe analizar detalladamente cuáles son las barreras que obstaculizan la implementación de estas prácticas y cómo pueden ser eliminadas para facilitar su adopción.

Dado que la mejora de las prácticas de gestión puede ser percibida como una inversión costosa en términos financieros y de tiempo, las empresas evaluarán cuidadosamente estos costos frente a los beneficios futuros esperados. Por tanto, es esencial continuar investigando el impacto de estas mejoras en los resultados económicos de las empresas, proporcionando así información relevante para la toma de decisiones empresariales.

Además, es crucial profundizar en la investigación sobre el impacto de las prácticas de gestión en las pymes uruguayas, dado que la mayoría de las empresas del país pertenecen a esta categoría. Este enfoque permitirá identificar particularidades únicas en estos contextos específicos, que no han sido abordadas en estudios anteriores centrados en empresas más grandes de países desarrollados. Asimismo, contribuirá a mejorar los programas de apoyo destinados a la mejora de la gestión empresarial en las pymes, fortaleciendo así el tejido empresarial del país.

Referencias

- Algorta, M., Auliso, R., González, A., Mandirola, N., Miles, J., Sorondo, A. and Zeballos, F. (2012) *Prácticas de gestión que dan resultados: La experiencia de organizaciones de alto desempeño en el Uruguay*, Grupo Magro, Montevideo.
- Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. Vol 17, Nº 1, pp. 99-120
- Barney, J. and Arikan, A. (2001) *The Resource-Based View*. Chapter 5 in *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Book Editor(s): Michael A. Hitt, R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison
- Becker M. (2004) "Organizational routines: a review of the literature" *Industrial and Corporate Change*, Volume 13, Issue 4, pp. 643-687.- <https://doi.org/10.1093/icc/dth026>
- Becker, B. and Gerhart, B. (1996) "The Impact of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress and Prospects". *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Bloom, N. and Van Reenen, J. (2007) 'Measuring and explaining management practices across firms and countries', *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 122, No. 4, pp.1351–1408.
- Bloom, N., Aprajit Mahajan, David McKenzie, and John Roberts. 2018. "Do Management Interventions Last? Evidence from India." Working Paper 24249, National Bureau of Economic Research, January. Available at: <http://www.nber.org/papers/w24249>.
- Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R., Patnaik, M., Saporta-Eksten, I. and Van Reenen, J. (2017) What Drives Differences in Management? Working Paper No. 23300, National Bureau of Economic Research.
- Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., and Van Reenen, J. (2011) *Management Practices Across Firms and Countries*, Centre for Economic Performance, CEP Discussion Paper No 1109, London School Economics and Political Science, London.
- Bloom, N., Sadun, R. and Van Reenen, J. (2016) *Management as a Technology?* Working Paper No. 16133, Harvard Business School.
- Nicholas Bloom, Hong Cheng, Mark Duggan, Hongbin Li, Franklin Qian (2018) DO CEOS KNOW BEST? EVIDENCE FROM CHINA, Working Paper 24760 <http://www.nber.org/papers/w24760> NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH 1050 Massachusetts Avenue Cambridge, MA 02138 June 2018
- de Waal, A. (2012) *What Makes a High-performance Organization: Five Factors of Competitive Advantage That Apply Worldwide*, Financial World Publishing, Hilversum.
- Eisenhardt K., and Martin, J. (2000) "Dynamic capabilities: what are they?" *Strategic Management Journal*. 21: 1105-1121
- Gibbons, Robert, and Rebecca Henderson (2012) "Relational Contracts and Organizational Capabilities" *Organizational Science*, 23 (5), 1350-1364
- González A., Miles J., Sorondo, A., Prato, M. (2023) "Perfiles organizacionales que impactan en la aplicación de las prácticas de gestión: el caso de las pymes uruguayas". *CUADERNOS DEL CLAEH · Segunda serie*, año 42, n. o 118, 2023-2, ISSN 0797-6062 · ISSN [en línea] 2393-5979 · pp. 93-110.
- Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L. and Drake, B. (2009) "Strategic human resource management: The evolution of the field". *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 25 (p. 217–271). Elsevier Science/JAI Press. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- McKenzie, D. and Woodruff, C. (2014), "What are we learning from business training and entrepreneurship evaluations around the developing world?", *The World Bank Research Observer*, Vol. 29 No. 1, pp. 48-82.

Miles, J., González, A. and Mandirola, N. (2018) 'Gestión de alto desempeño y su impacto en los resultados de la empresa: el caso de Uruguay y Argentina', *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol.13, No.2, pp. 57-68.

Miles, J., Pipoli, G., Padilla-Lozano, C., Mandirola, N. (2021) Structured management practices and the improvement of business outcomes. The case of Argentina, Ecuador, Peru, and Uruguay. *International Journal of Business Excellence*, Vol. 25, No.2, pp 137-161.

Nelson R, Winter S. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press: Cambridge, MA.

Pfeffer, J. and Veiga, J. (1999) "Putting people first for organizational success" *Academy of Management Executive*, Vol 13 No 2, pp. 37-48.

Salazar J., Guimón J. (2019) "Management practices and small firms' productivity in emerging countries". *Competitiveness Review: An International Business Journal* Vol. 29 No. 4, 2019 pp. 356-374. DOI 10.1108/CR-01-2019-0004

Scur, D., Sadun, R., Van Reenen, J., Lemos, R., Bloom, N. (2012) *World Management Survey at 18: Lessons and the Way Forward*. IZA DP No. 14146. February 2021. IZA Institute of Labor Economics

Winter, S. (2003) "Understanding dynamic capabilities" *Strategic Management Journal*, 24, pp 991-995

Artículos científicos que prueban la relación entre la satisfacción del personal y los resultados económicos de las empresas:

1. "Employee satisfaction and financial performance: A meta-analysis" de Tim Hackett y Susan E. Guion (*Journal of Occupational Health Psychology*, 2019).
2. "The Impact of Employee Satisfaction on Business Outcomes: A Systematic Review" de Tamás Buzády y Zoltán Szakály (*Journal of Happiness Studies*, 2018).
3. "The impact of employee satisfaction on business success: a study of Canadian companies" de Kristin Leyden y Eugene McGahan (*International Journal of Human Resource Management*, 2016).
4. "The impact of employee satisfaction on firm financial performance in difficult economic times" de Abubakr Saeed y Hanan Khalifa (*Journal of Management Development*, 2015).
5. "Linking employee satisfaction with productivity, performance, and customer satisfaction: An empirical study" de S.R. Devadoss y R. Foltz (*Journal of Business and Psychology*, 1996).

Artículos científicos que prueban la relación entre la satisfacción del cliente y los resultados económicos de las empresas:

1. "The relationship between customer satisfaction and financial performance: A study of hotel and travel companies" de James A. M. McQuilken y Hyun Jeong Kim (*International Journal of Hospitality Management*, 2018).
2. "Customer satisfaction and business performance: A firm-level analysis" de Mario Alberto Mata Carrizo, Samuel Vázquez Flores y Alma Delia Contreras López (*Journal of Business Research*, 2016).
3. "The effect of customer satisfaction on consumer spending growth" de Alok R. Saboo y Dhruv Grewal (*Journal of Marketing*, 2013).
4. "The relationship between customer satisfaction and firm financial performance: A study of retail banking in the UK" de David J. Maritz y Michael L. Lavoie (*Journal of Strategic Marketing*, 2007).
5. "The relationship between customer satisfaction and shareholder value" de Claes Fornell y Birger Wernerfelt (*Business Horizons*, 1987).

Notas al pie

ⁱ Ver Bloom et al., 2014 para una revisión de esta literatura

ⁱⁱ Aradanaz-Badia et al., 2017

ⁱⁱⁱ Bloom et al., 2011

^{iv} Este estudio se realiza con los datos de la Encuesta Anual de Actividad Económica (EAAE) 2019 realizada por el INE entre los meses de agosto 2020 y mayo 2021. A las preguntas tradicionales de la encuesta se le agregó un módulo especialmente diseñado para medir el grado de implementación de las prácticas genéricas de gestión de alto desempeño. Se utilizan los ponderadores de la encuesta EAAE que hacen que esta muestra sea representativa de las empresas con 10 o más trabajadores en Uruguay, con la excepción de aquellas de agricultura y construcción que están excluidos de la EAAE. Es una muestra^{iv} de 3417 empresas, representativa de 9723 pymes y 895 grandes empresas

^v Hansen & Wernerfelt, 1989; Mauri & Michaels, 1998; Spanos & Lioukas, 2001

^{vi} Rumelt, 1991; Mauri & Michaels, 1998; Miles, 2011; Algorta et al., 2012; Bloom et al., 2012a

^{vii} Algorta et al., 2012; de Waal, 2012; Bloom et al., 2016, 2018; Gupta et al., 2016; McKenzie y Woodruff, 2017; Miles et al., 2018; Kamble y Wankhade, 2018; Baker y Gil 2013

^{viii} Bloom et al., 2011; de Waal, 2012

^{ix} McKenzie y Woodruff, 2012; Miles, 2011; González et al., 2016 a.; 2016b; Miles et al., 2018

^x Kitching y Marlow, 2013; Brynjolfsson y McEleheran 2016; De Grip y Sieben, 2009

^{xi} La selección de estas prácticas genéricas de alto desempeño es consistente con lo establecido en la literatura empresarial sobre la importancia de las rutinas y procesos organizacionales (Eisenhardt y Martin, 2000; Nelson y Winter, 1982; Winter 2003; Becker, 2004), con la teoría de Recursos y Capacidades que sostiene que los recursos intangibles son fundamentales para determinar el rendimiento de una organización (Barney y Arikan, 2001; Barney, 1991) y con la importancia del reconocimiento y la gestión de las personas para el éxito de la organización (Lengnick-Hall, et al., 2009; Lepak et al., 2006; Becker y Gerhart, 1996; Pfeffer y Veiga, 1999). Asimismo, incluyen gran parte de las prácticas consideradas en los Modelos de Excelencia (EFQM, Malcolm Baldrige, Modelo de Mejora Continua del Uruguay, entre otros) y en las normas internacionales de sistemas de gestión de calidad (ISO 9001:2015).

^{xii} A efectos de medir la calidad de la gestión de las empresas, independientemente de su tamaño, sector de actividad o localización, Bloom et al. (2007) desarrollaron el indicador: “*Management Score*”. Este indicador y su metodología de medición han sido adoptados por las oficinas de estadísticas y censos de muchos países, entre ellos: Estados Unidos, Australia, Alemania, Canadá, China, Colombia, Dinamarca, Finlandia, Japón, México, Países Bajos, Reino Unido, Pakistán, Inglaterra y Uruguay^{xii}. Esto ha posibilitado, utilizando un formulario estandarizado: el “Management and Organisational Practices Survey” (MOPS), medir la calidad de la gestión en muestras muy amplias y representativas de empresas, lo que ha permitido realizar investigaciones con resultados estadísticamente robustos sobre el impacto que tienen las prácticas de gestión en la productividad y el desempeño de empresas de muchos países y sectores. Estas prácticas medidas internacionalmente han sido complementadas con otras prácticas de gestión de alto desempeño para conformar el IGE

^{xiii} En los trabajos internacionales se constata que existe una gran dispersión del nivel de gestión sistemática. Esta dispersión se observa tanto entre países como dentro de los mismos países y de sectores industriales y hasta dentro de una misma empresa con varios establecimientos (Bloom et al., 2007, 2011; Mckensie y Woodruff, 2017).

^{xiv} Bloom et al. (2007) señala, como las más importantes: la intensidad de la competencia, el tipo de propiedad de la empresa, la capacitación de los gerentes y del personal, el entorno de negocios y la flexibilidad de los mercados laborales.

^{xv} Además, esto mismo ha sido observado para pymes, especialmente en países emergentes, en estudios de, entre otros: Bloom et al. 2011, Salazar y Guimón 2019; Jardon, 2018; Nguyen et al., 2017.

^{xvi} Ver Bloom et al. 2017. Estos autores señalan que: “una de las razones por las cuales Estados Unidos prácticamente no cuenta con una cola de empresas mal gestionadas (comparando con

países africanos o latinoamericanos) es que el nivel de competencia en Estados Unidos es notablemente más alto que en cualquier otra región del mundo”.

^{xvii} Educación superior o terciaria comprende los siguientes niveles:

- Grado: licenciaturas, ingenierías, medicina, derecho o equivalentes.
- Posgrado: nivel académico que incluye estudios posteriores al grado: especialidades, maestrías y doctorados.
- Educación terciaria no universitaria: brindada por, entre otros, la Escuela Militar, La Escuela Naval, el Consejo de Educación Técnico Profesional, el Consejo de Formación en Educación

^{xviii} Bloom et al., 2012, 2017

^{xix} Ver Tabla 27: correlaciones entre resultados económicos y % de personas con educación superior en Miles et al (2024)

^{xx} Ver Tabla 30 Correlación entre grado de digitalización y nivel de gestión y Tabla 31: correlación entre grado de digitalización y resultados económicos en Miles et al (2024).

^{xxi} El grado de *delegación de decisiones* resulta del promedio de 8 preguntas sobre el nivel organizacional dónde se toman las decisiones sobre: contratación del personal, inversiones en activo físico, fijación de precios, marketing y ventas, introducción de nuevos productos, aumentos salariales, otorgar beneficios adicionales al salario, reubicación de personal y sanciones. La justificación del promedio está dada porque el análisis factorial de las preguntas genera un solo factor significativo que asocia a todas ellas, bien que pueda haber asociaciones internas, como por ejemplo el hecho que las prácticas de gestión de personas están más asociadas entre sí que con otras prácticas. El grado de delegación pueden considerarse como una dimensión de la cultura organizacional que tiene cierta independencia del tamaño de la empresa y del sector industrial. En el artículo González et al. (2023) Perfiles organizacionales que impactan en la aplicación de las prácticas de gestión: el caso de las Pymes uruguayas, en CUADERNOS DEL CLAEH se muestra que la digitalización es la característica de la empresa que tiene mayor asociación con la implementación de las prácticas de gestión de alto desempeño.

^{xxii} Este tema ha sido comprobado en múltiples investigaciones de psicología organizacional (Cronbach, 1946, Ganster et al., 1983, Alicke, 1985, Adams et al 2005, Mesmer-Magnus et al., 2006, Domínguez Espinosa, et al. 2012, Paulhus, et al. 2003), Rivkin, Jan (2000)

^{xxiii} Algorta et al., 2012; de Waal, 2012; Bloom et al., 2007, 2016, 2017, 2018, 2021; McKenzie y Woodruff, 2017; Miles et al., 2018, 2021; Xavier-Cirera et al., 2017; Salazar y Guimón, 2019.

^{xxiv} Bloom, et al. 2013, 2018, Bruhn et al. 2013

^{xxv} Mckensie y Woodruff, 2017

^{xxvi} Para comprobar la independencia de estas categorías de resultados respecto a características de las empresas y del directivo se realizó un análisis de regresión tomando como variables explicativas las de las característica de la empresa (tamaño, tipo de propiedad, características del CEO, sector, certificaciones, etc.) y como dependientes las dimensiones de resultados En ningún caso se encontraron relaciones significativas, confirmando la independencia del nivel y estructura de los resultados empresariales con la estructura de la muestra

^{xxvii} Ver Miles et al., 2018, 2021

^{xxviii} Algorta, M., Auliso, R., González, A., Mandirola, N., Miles, J., Sorondo, A. and Zeballos, F. (2012) Prácticas de gestión que dan resultados: La experiencia de organizaciones de alto desempeño en el Uruguay, Grupo Magro, Montevideo.

Miles, J., Pipoli, G., Padilla-Lozano, C., Mandirola, N. (2021) Structured management practices and the improvement of business outcomes. The case of Argentina, Ecuador, Peru, and Uruguay. International Journal of Business Excellence, Vol. 25, No.2, pp 137-161