



Gestión Sistemática de Alto Desempeño y Resultados Empresariales

Evidencia en Uruguay

Informe de Investigación

**Cátedra de Gestión de Alto Desempeño
Universidad CLAEH
(marzo 2024)**

**John Miles
Alberto González
Natalia Mandirola
José Prato
Álvaro Sorondo**

CONTENIDO

Introducción.....	10
La muestra utilizada para los análisis.	12
Marco conceptual	13
Antecedentes.....	13
La gestión sistemática de alto desempeño	16
Características de una gestión sistemática de alto desempeño	16
Dimensiones de la gestión sistemática de alto desempeño.....	17
La gestión sistemática de alto desempeño y los resultados empresariales	17
Las prácticas de gestión	20
Prácticas genéricas de gestión de alto desempeño (PGAD)	21
Prácticas genéricas en cada una de las dimensiones de la gestión sistemática de alto desempeño	22
Medición de la gestión sistemática de alto desempeño	24
Calidad del cuestionario utilizado para medir las prácticas genéricas de gestión	25
Nivel de aplicación de las prácticas de gestión en Uruguay.....	26
El Índice de Gestión Empresarial (IGE) – indicador de la gestión sistemática de alto desempeño	28
Definición del Índice de Gestión Empresarial.....	28
Relación ente la gestión sistemática de alto desempeño y los resultados empresariales	28
El Índice de Gestión Empresarial (IGE) de las organizaciones en Uruguay	29
IGE promedio por dimensión de gestión	32
La dispersión del IGE	35
Distribución de empresas por decil del IGE	38
Factores que explican la dispersión observada en el Índice de Gestión Empresarial....	41
Tamaño de la empresa	41
Internacionalización - Exposición a mercados más exigentes.....	43
Globalización - Empresas multinacionales / nacionales.....	44
Empresa pública / privada	45
Estructura de la propiedad de la empresa	46
Características de la persona que toma las principales decisiones (CEO)	47
La educación formal de los gerentes y no gerentes	50
Sistemas de gestión certificados	52
El grado de sindicalización de la empresa.....	53
La digitalización de la organización	53

Delegación en la toma de decisiones	54
Autopercepción de la gestión y su relación con el nivel de gestión	57
Relación entre la satisfacción del directivo / propietario y resultados empresariales	63
Relación entre el Índice de Gestión Empresarial (IGE) y los resultados empresariales	65
Los resultados empresariales	65
El nivel de gestión y los resultados empresariales analizados por investigaciones internacionales	66
Gestión sistemática y los resultados empresariales en Uruguay	68
Resultados empresariales para distintos niveles del IGE	70
Mejora de resultados empresariales al pasar a deciles superiores de IGE.....	75
Mejora del resultado al pasar del tercio de peor gestión al tercio de mayor	76
Influencia de las características de las empresas en el impacto de la gestión en los resultados empresariales	78
Impacto de las dimensiones de gestión en los resultados económicos	81
Para seguir evaluando la relación entre las distintas áreas de gestión y los resultados empresariales, analizamos las correspondientes correlaciones	82
Grado de implementación vs. asociación con la productividad	86
Grado de implementación de prácticas de gestión y asociación con la productividad..	87
Relación entre el nivel de gestión, los salarios y los resultados empresariales	91
Análisis estructural de la gestión sistemática de alto desempeño	92
Agrupamiento de las prácticas de gestión	93
Análisis estructural de la gestión sistemática de alto desempeño	94
Análisis del modelo estructural de PYMES	94
Análisis del modelo estructural de empresa grandes	96
Resultados del análisis estructural	97
Contribución de las prácticas en las dimensiones de gestión	99
Análisis estructural para Pymes.....	99
Análisis estructural para Empresas Grandes	102
La gestión como tecnología y la gestión contingente	105
Fiabilidad de la información de base ¿alcanza con la opinión de los directivos?	106
Resultados y conclusiones	107
Aportes para los directivos de empresas.....	108
1. Tomar conciencia de que es necesario mejorar la gestión.....	108
2. Profesionalizar la dirección: capacitarse e incorporar metodologías de gestión .	109
3.Implementar la gestión sistemática.....	110
Elementos habilitadores.....	114
Aportes para los desarrolladores de políticas públicas	116
Aportes para los académicos	117

ANEXO I – Metodología del estudio en Uruguay	119
ANEXO II – Definición de las prácticas genéricas de gestión.....	122
PRÁCTICAS DE GESTIÓN – DEFINICIONES	122
ANEXO III Medición de las prácticas genéricas de gestión – Preguntas y Definiciones	126
ANEXO IV – Cálculo de los índices de Gestión.....	142
Valoración de las respuestas a las preguntas de la encuesta	142
Cálculo de los índices de gestión.....	147
Cálculo del Management Score (MOPS)	147
Cálculo del Índice de Gestión - IGE.....	148
ANEXO V - Descripción de la Muestra de la EAAE 2019.....	149
Criterios	149
Ponderación de la muestra	149
Categorías de segmentación utilizadas:	149
Descripción de la muestra.....	150
Cantidad de empresas por tamaño	150
Cantidad de empresas por sector (según CIIU)	150
Cantidad de personas por sector	151
Tamaño promedio de empresas por sector	151
Cantidad de personas por tamaño de empresa	152
Distribución de empresas por tamaño en los distintos	152
Certificaciones	153
Certificaciones ISO 9001 por sector de actividad	153
Otras certificaciones por sector de actividad	154
Certificación ISO 9001 según el tamaño de la empresa	154
Otras certificaciones en función del tamaño.....	155
Grado de Sindicalización.....	156
Grado de sindicalización general.....	156
Grado de sindicalización por tamaño de empresa	156
Grado de sindicalización por sector.....	157
Grado de sindicalización organización privada vs pública	157
Propiedad.....	157
Pública vs privada.....	157
Propietario / accionista mayoritario.....	158
Quién toma las decisiones principales.....	159
ANEXO VI: COMPORTAMIENTO DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES EN LA MUESTRA.....	162
ANEXO VII Nivel de Gestión y Resultados Empresariales	166

1. Correlación del Nivel de Gestión y Resultados Económicos por sector	166
2. Correlación del IGE con resultados económicos en función del propietario mayoritario de la empresa.....	167
3. Mediana de resultados según decil de IGE.....	168
ANEXO VIII El nivel de gestión y el grado de innovación	170
ANEXO IX – Índice de gestión (IGE) y Características de las empresas.....	171
ANEXO X – Comparación Internacional.....	179
REFERENCIAS	185

TABLAS

Tabla 1 Dimensiones, agrupamientos y prácticas de la gestión sistemática de alto desempeño	22
Tabla 2 Promedio del grado de implementación de la práctica genéricas de gestión en las empresas uruguayas	26
Tabla 3 IGE promedio y mediana en pymes y empresas grandes	29
Tabla 4 IGE promedio y mediana por sector de actividad	30
Tabla 5 IGE promedio por área de gestión en pymes y empresas grandes	32
Tabla 6 IGE por dimensión de gestión y por sector	33
Tabla 7 Dimensión de gestión ordenadas por grado de implementación de las prácticas.	34
Tabla 8 % de empresas que se encuentran en cada decil del IGE	38
Tabla 9 % de empresas grandes y pymes por decil de IGE	38
Tabla 10 Correlación de IGE con tamaño de empresa (personal ocupado dependiente) ..	41
Tabla 11 Implementación prácticas de gestión según tamaño de la empresa	42
Tabla 12 Nivel de implementación de las dimensiones según el tamaño de la empresa.	42
Tabla 13 Correlación entre logaritmo natural de ocupación y el Nivel de Gestión por dimensión.....	42
Tabla 14 Comparación de IGE en empresas exportadoras y no exportadoras	43
Tabla 15 Comparación de IGE en empresas que realizan / no realizan actividades en zona franca.....	44
Tabla 16 IGE en empresas multinacionales vs. nacionales	44
Tabla 17 IGE empresas publicas vs privadas	45
Tabla 18 IGE en función del propietario mayoritario de la empresa	46
Tabla 19 IGE por áreas de gestión en función del propietario mayoritario	46
Tabla 20 IGE en función del principal tomador de decisiones.....	47
Tabla 21 IGE en función del propietario mayoritario y de la persona que toma las principales decisiones	48
Tabla 22 IGE en función de la nacionalidad del CEO	49
Tabla 23 Comparativo del IGE cuando el CEO es extranjero o nacional	49
Tabla 24 IGE en función del sexo de la persona que toma las principales decisiones	50
Tabla 25 Correlación entre IGE y % de personas con educación superior según tamaño de empresa.....	50
Tabla 26 Correlación entre IGE y % de personas con educación superior según sector..	51
Tabla 27 Correlación entre resultados económicos y % de personas con educación superior	52
Tabla 28 Empresas con certificación ISO 9001:2015 y nivel de gestión	52
Tabla 29 Grado de sindicalización y nivel de gestión	53
Tabla 30 Correlación entre grado de digitalización y nivel de gestión	54
Tabla 31 Correlación entre grado de digitalización y resultados económicos	54
Tabla 32 Correlación entre grado de delegación e IGE.....	54
Tabla 33 Correlación de grado de delegación con la productividad	55
Tabla 34 Relación productividad con grado de delegación.....	55
Tabla 35 Características de la empresa que influyen en el grado de delegación.....	56
Tabla 36 Correlación entre autoevaluación de la gestión y el IGE	57
Tabla 37 Correlación entre autopercepción de la gestión y la evolución de los resultados empresariales entre 2015 y 2019	58
Tabla 38 Diferencia entre autopercepción e IGE por tamaño de empresa	58
Tabla 39 Diferencia entre autopercepción e IGE por sector	59
Tabla 40 Variables que influyen sobre la autopercepción del nivel de gestión	61

Tabla 41 Asociación entre resultados económicos y nivel de gestión	68
Tabla 42 Asociación entre evolución de resultados de satisfacción y nivel de gestión	68
Tabla 43 Correlación entre resultados empresariales y IGE por dimensión de gestión	69
Tabla 44 Mediana de resultados económicos por decil de IGE	74
Tabla 45 Promedio de resultados de satisfacción por decil de IGE	74
Tabla 46 Diferencia entre los resultados económicos de empresas en el decil 3 y en el decil 8 del IGE	75
Tabla 47 Diferencia entre los resultados no económicos de empresas en el decil 3 y en el decil 8 del IGE	75
Tabla 48 Distribución de empresas por tercios de IGE	76
Tabla 49 Comparación de promedio y mediana de los resultados económicos de empresas en el tercio menor IGE con el del tercio mayor.....	76
Tabla 50 Comparación de promedio de los resultados no económicos de empresas en el grupo del tercio menor de IGE con el tercio mayor	77
Tabla 51 Relación del nivel de gestión (IGE) y los resultados empresariales en pymes ..	79
Tabla 52 Relación del nivel de gestión (IGE) y los resultados empresariales en empresas grandes.....	80
Tabla 53 Relación de las dimensiones de gestión con los resultados empresariales para pymes.....	81
Tabla 54 Relación de las dimensiones de gestión y resultados empresariales para empresas grandes	81
Tabla 55 Correlación entre áreas de gestión y resultados	82
Tabla 56 Aumento porcentual al pasar del tercio peor al tercio mejor gestionado en un área.....	83
Tabla 57 Correlación entre salarios por persona y resultados empresariales en los distintos sectores.....	83
Tabla 58 Valores promedio de las empresas que están en el tercio más bajo, el tercio medio o el tercio más alto, de gestión del área analizada.....	84
Tabla 59 Correlación de prácticas de gestión con productividad y grado de implementación de las prácticas	90
Tabla 60 Relación entre salarios por persona y nivel de gestión y resultados empresariales	91
Tabla 61 Relación entre salarios por persona y satisfacción de propietarios y empleados	91
Tabla 62 Modelo estructural pymes - relaciones directas significativas (resultado de Bootstrap 500 muestras)	95
Tabla 63 Modelo estructural pymes – varianzas explicadas de áreas de gestión y resultados	95
Tabla 64 Modelo estructural empresas grandes - relaciones directas significativas (resultado de Bootstrap 500 muestras)	96
Tabla 65 Modelo estructural empresas grandes – varianzas explicadas de áreas de gestión y resultados	96
Tabla 66 Efecto potenciador de la gestión de incentivos en base a desempeño sobre resultados económicos.	97
Tabla 67 Efecto potenciador de la gestión del ambiente laboral sobre resultados de satisfacción	98
Tabla 68 Modelo estructural pymes -peso de los agrupamientos de prácticas de gestión en la formación de las dimensiones.....	99
Tabla 69 Modelo estructural pymes – carga de resultados sobre constructo de resultados económicos	100

Tabla 70 Modelo estructural pymes – peso y grado de implementación de las prácticas de gestión.....	100
Tabla 71 Modelo estructural empresas grandes -peso de los agrupamientos de prácticas de gestión en la formación de las dimensiones.....	102
Tabla 72 Modelo estructural empresas grandes – carga de resultados sobre constructo de resultados económicos	102
Tabla 73 Modelo estructural empresas grandes – peso y grado de implementación de las prácticas de gestión.....	103

FIGURAS

Figura 1 Gestión sistemática de alto desempeño y resultados empresariales.....	18
Figura 2 Diagrama de caja del IGE para pymes y empresas grandes.....	29
Figura 3 Diagrama de caja del IGE por sector	31
Figura 4 IGE por áreas de gestión en pymes y empresas grandes.....	32
Figura 5 Distribución de las empresas uruguayas según su IGE.....	35
Figura 6 Distribución de las empresas grandes según IGE	35
Figura 7 Distribución de pymes según IGE.....	36
Figura 8 Distribución de empresas según IGE para los sectores industriales	37
Figura 9 % de empresas por decil de IGE	38
Figura 10 % de empresas por decil de IGE	39
Figura 11 Distribución de empresas de comercio, ind. manufacturera y transporte según decil de IGE	39
Figura 12 Distribución de empresas de TICs, enseñanza y salud según decil de IGE	40
Figura 13 Distribución de empresas de distintos sectores según decil de IGE	40
Figura 14: Autopercepción de la gestión vs. IGE.....	60
Figura 15 Histograma de autoevaluación de la gestión (muestra total)	62
Figura 16 EDBITA por persona para distintos deciles de IGE	70
Figura 17 Resultado Bruto por persona para distintos deciles de IGE.....	71
Figura 18 Ingresos operativos por persona para distintos niveles de IGE.....	71
Figura 19 Productividad = Ln(ventas/persona) para distintos niveles de IGE	71
Figura 20 Salario por persona para distintos niveles de IGE	72
Figura 21 Grado de Innovación para distintos perfiles de IGE	72
Figura 22 Evolución de satisfacción de propietarios por distinto nivel de IGE	73
Figura 23 Evolución de satisfacción de empleados por distinto nivel de IGE	73
Figura 24 Evolución de satisfacción de clientes por distinto nivel de IGE	73
Figura 25 Implementación de dimensión de gestión vs. asociación con productividad en pymes.....	86
Figura 26 Implementación de áreas de gestión vs. asociación con productividad en grandes.....	87
Figura 27 Grado de implementación de prácticas de gestión vs. asociación con productividad en pymes.....	88
Figura 28 Grado de implementación de prácticas de gestión vs. asociación con productividad en empresas grandes	89
Figura 29 Sistema de las prácticas de gestión	92
Figura 30 Modelo estructural de pymes – relaciones significativas.....	94
Figura 31 Modelo estructural de empresas grandes – relaciones significativas.....	96

Introducción

Durante mucho tiempo se ha considerado a las pequeñas y medianas empresas (pyme) como una fuente importante de creación de empleo y crecimiento de la producción. Sin embargo, cuando se analiza la productividad de las empresas se observa una sobrerrepresentación de las pymes dentro de la larga cola de empresas de baja productividad (Aradanaz-Badia et al, 2017).

Al mismo tiempo, en los últimos años ha surgido un creciente cuerpo de evidencia que muestra que las empresas, de todos los sectores de actividad, que implementan una gestión sistemática y metódica son más productivas y tienen mayores niveles de crecimiento (ver Bloom et al, 2014 para una revisión de esta literatura). En particular, estos estudios detectan que las pymes, en general, tienen una gestión menos sistemática.

La perspectiva llamada “gestión como tecnología” (management as technology) considera que la gestión sistemática implementando un paquete de prácticas, tales como: el establecimiento de objetivos, la mejora continua de procesos, la capacitación y la gestión del desempeño, es de aplicación **universal**, de modo que las empresas de todos los tamaños deberían lograr beneficios positivos con su implementación. Bajo esta perspectiva, el menor uso, o aplicación sistemática, de estas prácticas de gestión entre las empresas más pequeñas podría atribuirse a la falta de conocimiento sobre sus beneficios o mayores dificultades para adoptar nuevos métodos (Bloom et al, 2011).

Una perspectiva alternativa sostiene que las pequeñas empresas tienen características distintivas que pueden hacer inapropiado el uso extensivo de prácticas formalizadas y sistemáticas (p. ej., Kitching y Marlow, 2013). Entonces, de acuerdo con esta última, no se puede esperar que un uso más extensivo de tales prácticas mejore el desempeño de las pymes e incluso podría ser perjudicial.

En este trabajo contribuimos a la perspectiva de “**Management as Technology**” analizando el impacto de la gestión sistemática y la implementación de ciertas prácticas genéricas de gestión en el desempeño de las empresas, pymes y grandes, en Uruguay. Para ello utilizamos la Encuesta Anual de Actividad Económica de INE 2019 que permite vincular los datos económicos y los de gestión de las empresas encuestadas.

En particular, encontramos que las pymes son menos propensas a implementar prácticas genéricas de gestión de forma sistemática y estructurada que las empresas más grandes. Sin embargo, se observa que tales prácticas tienen beneficios demostrables, en promedio, para aquellas pymes que las usan. Específicamente, las pymes que tienen una gestión sistemática, implementando de forma más metódica y estructurada las prácticas genéricas de gestión, exhiben mejores resultados económicos, mayor tasa de productividad laboral, mayor crecimiento, además de mayor satisfacción de empleados, clientes y propietarios.

En general, los rendimientos son más evidentes para quienes invierten en prácticas de gestión relacionadas con la gestión del ambiente laboral, la gestión de retribuciones y promociones relacionadas con el desempeño, y quienes analizan el contexto para establecer objetivos formales de desempeño.

Este es el primer estudio (del que tenemos conocimiento) que investiga el impacto de la gestión sistemática en los resultados empresariales de las pymes en Uruguay, utilizando una muestra representativa a nivel nacional que vincula datos sobre implementación de prácticas de gestión con datos de tipo financiero / contable de la empresa. En general, los estudios existentes han

utilizado calificaciones subjetivas del desempeño de la empresa proporcionadas por los mismos encuestados que informan sobre su gestión y el grado de implementación de las prácticas de gestión en esta.

Primero examinamos hasta qué punto las pymes realizan una gestión sistemática, implementando de forma metódica y estructurada ciertas prácticas genéricas de gestión. Además, analizamos los factores que se asocian con un mayor uso de las mismas. Luego pasamos a analizar el impacto de la gestión sistemática y del uso de tales prácticas de gestión en los resultados económicos y no económicos de las empresas.

Los resultados de este trabajo amplían el creciente cuerpo de evidencia sobre los beneficios de una gestión sistemática de alto desempeño y de la implementación metódica y estructurada de prácticas genéricas de gestión en las empresas grandes y muestran que tales prácticas también generan beneficios entre las pymes. Por lo tanto, los hallazgos agregan más peso a las iniciativas políticas que buscan alentar a las pymes a mejorar sus habilidades y capacidades de gestión.

Si bien el foco de este trabajo son las pymes, a efecto de comparación, se presentan los datos para las empresas grandes.

Limitaciones:

Es importante tener en cuenta que este estudio tiene la limitación de no poder realizar inferencias causales sobre el vínculo entre la gestión sistemática y la implementación de las prácticas genéricas de gestión y el desempeño de las empresas. No podemos dar cuenta del hecho de que la elección de las prácticas de gestión de una empresa puede basarse en parte en su trayectoria de desempeño y, por lo tanto, en factores endógenos.

Sin embargo, los hallazgos están en línea con otras evidencias cuasiexperimentales y experimentales que apuntan a un vínculo causal entre el uso más extenso de prácticas formales y estructuradas de gestión y el desempeño de la empresa (ver Bloom et al, 2017, McKenzie y Woodruff, 2017). Además, la experiencia y la práctica de los consultores de empresas enfocados en la gestión sistemática y la mejora continua apoyan esta posible relación causal.

La muestra utilizada para los análisis.

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 muestra¹ de 3417 empresas, representativa de 9723 pymes y 895 grandes empresas.

Las características de la muestra se adjuntan en el Anexo V – Descripción de la Muestra de la EAAE 2019.

Si bien utilizamos los datos económicos de las EAAE desde 2015 al 2019, nuestros datos están limitados por la ausencia de información longitudinal sobre las prácticas de gestión, las mismas solo se relevaron para el año 2019. Por eso solo podemos observar la asociación entre las prácticas de gestión que las empresas tenían implementadas en 2019 pese a que dispongamos de su desempeño económico durante los años 2015 – 2019.

¹ * Todas las empresas formales del país con diez o más personas ocupadas o con un promedio mensual de ventas mayor a \$U 160.670.500 y su actividad económica principal, según la CIIU REV 4, se encuentra comprendida en las secciones de actividad B, C, D, E, G, H, I, J, K, L, M, N, P, Q, R y S. El tamaño de muestra teórico para el año 2019 se situó en **4.300 empresas**, de las cuales 568 son empresas nuevas. Por otra parte, la tasa de efectividad se situó en 79% aproximadamente, lo que se traduce en una muestra efectiva de 3.417 empresas. (INE – Ficha Técnica EAAE 2019)

Marco conceptual

Antecedentes

La gestión sistemática varía de manera significativa entre empresas y países y está estrechamente relacionada con el desempeño y la eficacia a nivel empresa y nacional.

Son muchos los factores que influyen en la productividad de las empresas (Syverson, 2011). 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 empresas², 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 (Hansen & Wernerfelt, 1989; Mauri & Michaels, 1998; Spanos & Lioukas, 2001). 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 (Rumelt, 1991; Mauri & Michaels, 1998; Miles, 2011; Algorta et al., 2012; Bloom et al., 2012a).

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” (Kaplan & Norton, 2004; Algorta et al., 2012; de Waal 2012, Bloom et al., 2012b; McKenzie & Woodruff, 2017). Lo anterior no reniega de la importancia de las instituciones, en la visión dada por North (1990) en la cual el cumplimiento de normas (acuerdos sociales, cooperación, confianza) son parte importante de los resultados. Una institucionalidad sana y estable permite que la gestión de los factores internos desarrolle todo su potencial.

Uno de los factores que tiene mayor impacto en la mejora de la productividad y de los resultados empresariales es implementar de forma sistemática y estructurada un conjunto de prácticas genéricas de gestión³.

² Si bien la acción colectiva de las empresas (lobby, presiones de gremiales, etc.) pueden tener impacto en algunos de los factores externos.

³ Las prácticas de gestión son métodos, reglas y procesos comunes utilizados por la dirección de las empresas para llevar adelante sus actividades como: estrategia, marketing, compras, control de existencias,

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 (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). En particular, de Waal (2012) encuentra que las organizaciones que implementan una gestión sistemática de alto desempeño⁴ podrían esperar un crecimiento en ingresos de entre 4% a 16% mayor y una rentabilidad de 14% a 44% mayor que sus competidores. Esto es consistente con una gran cantidad de estudios de casos que también sugieren el papel importante de la gestión sistemática en el aumento del rendimiento de las empresas (por ejemplo, Baker y Gil, 2013). Ejemplos de estas prácticas genéricas 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 (Bloom et al., 2011; de Waal, 2012). Las multinacionales, de todos los sectores de actividad, implementan prácticas genéricas de gestión similares en diferentes países y culturas, lo que confirma que estas son útiles independientemente del sector o país. A su vez, Peluffo (2013) muestra como las empresas originadas de Inversión Extranjera Directa (IED) son más productivas que sus similares nacionales y que su productividad está asociada a las prácticas de contratación y gestión de trabajadores con mayores calificaciones.

Además, los modelos utilizados por Bloom et al. (2016) encontraron que las diferencias en la gestión sistemática de alto desempeño, esto es, en la implementación formal y estructurada de ciertas prácticas de gestión, podrían explicar aproximadamente el 30% de las diferencias de productividad total de los factores entre países.

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 genéricas 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).

costos, mantenimiento de registros, planificación financiera y gestión de recursos humanos. Las denominamos genéricas porque, en su esencia, se pueden aplicar en cualquier tipo de organización e industria.

⁴ Las denominamos “gestión de alto desempeño” porque su correcta implementación conduce a las empresas al logro de resultados sobresalientes.

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 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" (Bloom et al., 2016 y de Waal 2012, entre otros) 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 (McKenzie y Woodruff, 2012); cuestión confirmada en investigaciones empíricas realizadas en Uruguay (Miles, 2011; González et al., 2016b) y otros países de América Latina (González et al., 2016a; Miles et al., 2018).

Una característica general de todos estos estudios, y de muchos otros que analizan la incidencia de la gestión sistemática en el desempeño de las organizaciones (p. ej., Forth et al, 2006; Wu et al, 2015), 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 genéricas 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 sostiene que la implementación sistemática y formal de estas prácticas genéricas de gestión puede ser inapropiada e incluso perjudicial para las pymes (Kitcing y Marlow, 2013). Tal escenario puede surgir si hay, por ejemplo, economías de escala en la adopción de prácticas de gestión basadas en datos que impliquen la amplia utilización de tecnología de la información (como lo sugieren Brynjolfsson y McEleheran, 2016), o economías de escala en el desarrollo de sistemas de evaluación del desempeño de los empleados (como lo sugieren De Grip y Sieben, 2009). También puede surgir si las estrechas redes que existen entre los directivos y los empleados de las pymes permiten que dichas empresas compartan información y conocimientos sin los costos de la formalización. Pero todos estos argumentos no ponen en duda el impacto positivo de la implementación sistemática de las prácticas genéricas de gestión en las pymes, sino la forma concreta de cómo se implementan, que no es universal y que necesariamente debe responder al contexto de la organización.

La gestión sistemática de alto desempeño

En general se define la gestión como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos (humanos, financieros, materiales) para alcanzar los objetivos de una organización. La gestión se realiza a través de la implementación de prácticas concretas.

Hay maneras de gestionar una organización, de implementar sistemáticamente un paquete de prácticas⁵, que tienen mayor impacto positivo en los resultados de las empresas. La denominamos “gestión sistemática de alto desempeño”

Una **gestión sistemática de alto desempeño** es un enfoque metódico y estructurado para la gestión de una organización, aplicando un conjunto de prácticas, o formas de hacer, que se ejecutan de forma regular y predecible, con el fin de alcanzar los objetivos establecido.

Una gestión sistemática de alto desempeño se caracteriza por la utilización de un enfoque planificado y proactivo para la toma de decisiones, su énfasis en la mejora continua y la eficiencia en la gestión de los recursos.

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, es planificada, tiene una “lógica”. Se caracteriza por la anticipación de los problemas y los riesgos y la toma de medidas preventivas para evitarlos antes de que ocurran. En lugar de reaccionar a situaciones o eventos, se toman 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, o formas de hacer, 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 en cuanto 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 “accountability”** Se establecen roles y responsabilidades e incentivos claros 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, pero a partir del análisis de datos e información y procesos sistemáticos de mejora.

⁵ Prácticas genéricas de gestión de alto desempeño

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, 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 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 varias 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 tecnología:** necesarios para ejecutar lo establecido en los planos 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.

La gestión sistemática de alto desempeño y los resultados empresariales

Conceptualmente, el modelo de gestión sistemática de alto desempeño, esto es el modelo 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).

En la Figura 1 se presenta las relaciones entre las distintas dimensiones de gestión y de estas con los resultados. El impacto de algunas dimensiones sobre los resultados es indirecto (planificación y evaluación y seguimiento), fortaleciendo otras que si tienen un efecto directo (gestión de personas y gestión de procesos y tecnología). Existen dos dimensiones que potencian el impacto de la ejecución sobre los resultados empresariales (gestión del ambiente de trabajo y los incentivos en base al desempeño). A su vez, se genera un **círculo virtuoso**: cuanto más sistemática, metódica y estructurada sea la implementación de las prácticas de gestión mejores los resultados empresariales y, mejores resultados empresariales permiten la mejor implementación de las prácticas.

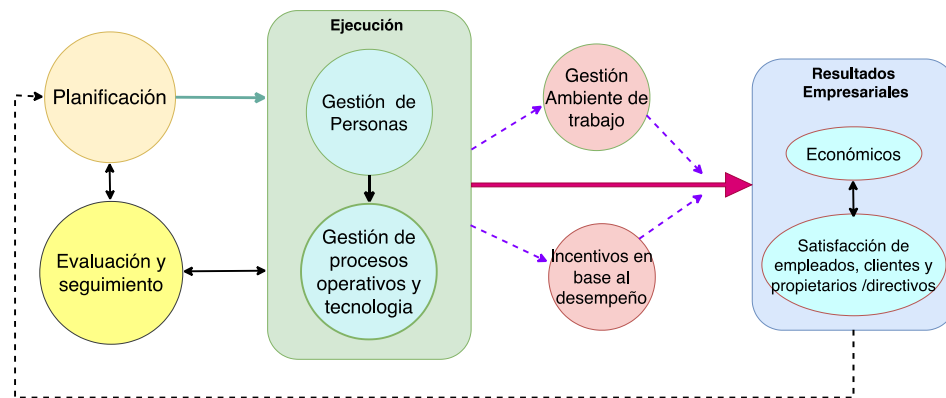


Figura 1 Gestión sistemática de alto desempeño y resultados empresariales

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 que va a entregar a 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.
- Establece 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. La ejecución implica la implementación sistemática de prácticas para gestionar, en primer lugar, a las personas que son las responsables de ejecutar los procesos y la tecnología.

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

- Atraer e incorporar personas con alto potencial para los objetivos organizacionales planteados,
- 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

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.
- 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:

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.

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:

- c) Asociar el sistema de remuneraciones al desempeño.
- d) Considerar al desempeño como aspecto prioritario en la promoción de las personas dentro de la organización.
- e) 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 prácticas de gestión

La gestión sistemática de alto desempeño se concreta implementando ciertas prácticas de gestión.

Las prácticas de gestión son las rutinas y sistemas que la dirección de la empresa utiliza para gestionar la organización, es decir, cómo la lidera, cómo analiza el entorno y toma las decisiones, cómo planifica estratégicamente y operativamente, cómo define y elabora la propuesta de valor para sus clientes, cómo gestiona la información, los procesos y la tecnología, cómo innova su modelo de negocios, cómo se preocupa por lograr resultados balanceados para todas las partes interesadas, cómo desarrolla e involucra al personal, cómo gestiona los incentivos en base al desempeño.

Cuando las prácticas de gestión se implementan de forma metódica, disciplinada, sistemática y consistente con el propósito de la organización conducen al logro de los objetivos y a la obtención de los resultados previstos.

Podemos distinguir dos grupos de prácticas de gestión:

- a) **Las genéricas:** aquellas prácticas de gestión que se pueden implementar en cualquier tipo de organización, independientemente de su sector de actividad, tamaño o localización; si bien la forma concreta de cómo se implementan puede variar con el contexto (por ejemplo, la práctica de evaluar el desempeño de los colaboradores se puede aplicar en todo tipo de organización, pero la forma en que se implementa será distinta en una organización de 15 empleados que en una de 500).
- b) **Las específicas:** son las prácticas de gestión que solo requieren en algunos tipos de organizaciones o industrias (por ejemplo: las necesarias para gestionar el proceso de enseñanza-aprendizaje en instituciones educativas, o las utilizadas para gestionar la rutas en una empresa de distribución).

Prácticas genéricas de gestión de alto desempeño (PGAD)

Utilizaremos el término “**prácticas genéricas de gestión de alto desempeño**”⁶, en adelante (PGAD), para referirnos a las prácticas genéricas de gestión que, tanto en la investigación, en la consultoría empresarial y en las escuelas de negocios, generan consenso sobre su asociación con la buena gestión y los buenos resultados empresariales.

No son todas las posibles prácticas de gestión que una empresa puede implementar, sino aquel conjunto de prácticas que han demostrado tener un impacto positivo y significativo en el desempeño de las organizaciones, independientemente su rubro, tamaño o país de localización.

Ejemplos de estas prácticas de gestión de alto desempeño son:

1. Analizar los riesgos y oportunidades que presentan el contexto externo.
2. Definir una propuesta de valor diferencial.
3. Establecer objetivos equilibrados (financieros y no financieros, de corto y largo plazo).
4. Tener indicadores y un seguimiento riguroso del desempeño.
5. Tomar decisiones basadas en datos.
6. Tomar rápidamente medidas frente al mal desempeño.
7. Reconocer e incentivar el buen desempeño.
8. Atraer y retener a las mejores personas.
9. Mejorar continuamente los procesos.
10. Crear un ambiente laboral de involucramiento y colaboración

Sin duda, estas PGAD no alcanzan para que una organización sea exitosa. Es necesario implementar correctamente otras prácticas específicas relacionadas con las características particulares de la empresa e industria, con el producto o servicio que brinda, con su tamaño y localización. Sin embargo, estas PGAD son la base necesaria para que cualquier tipo de organización pueda avanzar con una implementación exitosa de otras prácticas de gestión más complejas y específicas y, en especial, para gestionar eficazmente la innovación de procesos y productos.

Es importante poner especial énfasis en “cómo” se aplican las PGAD, 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 qué hacen” sino “la forma cómo lo hacen”. La forma de aplicar las prácticas de gestión puede variar por las características de la empresa, sin embargo, cuanto más metódica y sistemática sea la implementación de la práctica mejores resultados logrará.

La mejora de los resultados empresariales está asociada con el grado de implementación sistemático y metódico de las prácticas de gestión de alto desempeño y no solo con su priorización o utilización (Miles et al., 2018). La implementación tendrá un mayor avance 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. Los desarrollos de Kaplan y Norton (2004, 2008) contribuyen a esta línea de razonamiento al afirmar que no es suficiente saber qué hacer o priorizar una práctica de gestión para lograr los resultados deseados. La organización debe tener la capacidad de ejecutar correctamente las prácticas de gestión. Y no solo ejecutarlas de forma individual o aislada, sino hacerlo en conjunto implementando

⁶ Bloom et al. (2007, 2016) se refieren a estas prácticas como “estructuradas”. Este término en español puede dar idea de algo rígido, inflexible o inmutable, que no es el caso de las prácticas de gestión a las que nos referimos. Estamos hablando de prácticas de gestión que se implementan de forma metódica y sistemática. Por eso se optó por “prácticas genéricas de gestión de alto desempeño”

simultánea y coordinadamente varias prácticas de gestión, algunas más "blandas" y otras más "duras" (Saleh et al., 2018; Salazar y Guimón, 2019). En resumen, el grado de implementación de las prácticas de gestión de alto desempeño es un predictor de resultados empresariales sostenibles.

A su vez, las prácticas genéricas de gestión de alto desempeño no actúan en forma aislada sino relacionadas en un sistema. Si bien se observa que todas las prácticas consideradas tienen un impacto positivo sobre los resultados empresariales (tanto económicos como de satisfacción de las distintas partes interesadas) el efecto es sinérgico, es decir, cuando la empresa implementa sistemáticamente varias prácticas de gestión de forma simultánea este se potencia. Algunas prácticas contribuyen de forma indirecta potenciando otras que sí impactan los resultados empresariales de forma más directa. Esto es, cuanto más formalizadas⁷ y sistemáticas son las primeras, mejor serán las segundas y mayor será el impacto del conjunto en los resultados. Por ejemplo, cuanto mejor sea el establecimiento de los objetivos individuales, mejor será el resultado de las evaluaciones personales de desempeño y mayor será el potencial del sistema de incentivos para alinear el comportamiento de las personas con la estrategia de la organización. Se observa que las empresas que logran mejores resultados tienen un mayor grado de implementación de múltiples prácticas de gestión de alto desempeño simultáneamente.

Prácticas genéricas en cada una de las dimensiones de la gestión sistemática de alto desempeño

En cada una de las dimensiones de la gestión sistemática de alto desempeño existen algunas prácticas genéricas que se deben implementar en todo tipo de organización, independientemente de tamaño, sector, región.

Si bien la forma específica de cómo se implementa las práctica genéricas de gestión depende del contexto de la organización (no es lo mismo como se implementa la evaluación del desempeño de las personas en una organización de 15 integrantes que en una de 1500 o en una organización de IT que en una de la construcción), esta tendrá un mejor nivel de implementación, con mayor impacto positivo en los resultados empresariales, cuanto más desarrollada tenga las características de la gestión sistemática de alto desempeño.

En la Tabla 1 se describen las seis dimensiones de la gestión sistemática de alto desempeño que están integrada por **agrupamientos** (18 en total) que reúnen prácticas **genéricas de gestión** similares. En total se consideran 31 *prácticas genéricas de alto desempeño* (algunas son practicas pueden ser aplicadas de forma diferencial para gerentes y no gerentes).

Tabla 1 Dimensiones, agrupamientos y prácticas de la gestión sistemática de alto desempeño

Dimensión	Agrupamiento	Practica de gestión de alto desempeño
Planificación	Analizar el contexto	Analizar los riesgos y oportunidades que presenta el contexto externo
	Estrategia: definir el rumbo general de la organización	Definir el propósito: visión y misión. Establecer el rumbo
		Definir la propuesta de valor diferencial.
	Establecer y comunicar objetivos equilibrados	Establecer objetivos a corto y mediano plazo
		Establecer objetivos razonables, exigentes pero alcanzables
		Comunicar los objetivos a todos los interesados

⁷ El término de prácticas de gestión “formalizadas” no se aplica en el sentido de “burocráticas” o “estáticas” sino en cuanto a explícitas, sistemáticas, metódicas y ordenadas.

Gestión procesos operativos y tecnología	Gestionar los procesos	Determinar, definir y operar los procesos claves para sostener el modelo de negocios
		Resolver los problemas de forma que no vuelvan a ocurrir
	Gestionar la tecnología	Gestionar la tecnología
	Gestionar la innovación y mejora continua	Introducir de innovaciones de distinto tipo
		Implementar acciones sistemáticas para innovar
Evaluación y seguimiento	Establecer indicadores (KPI) para evaluar la marcha de la organización	Utilizar indicadores para evaluar el desempeño de todas las actividades claves
		Utilizar indicadores financieros y no financieros
		Revisar los indicadores claves de desempeño con la frecuencia requerida (por parte de gerentes y no gerentes según corresponda).
	Comunicar los resultados de las mediciones	Comunicar los resultados de la medición a todo el personal involucrado.
	Tomar decisiones basadas en datos e información	Tomar decisiones basadas en evidencia Tomar decisiones y ejecutar en forma ágil
Gestión de las personas	Atraer persona con potencial	Desarrollar una propuesta de valor para atraer personas competentes
	Capacitar: Desarrollar competencias	Desarrollar las competencias laborales del personal
	Evaluar el desempeño de las personas (Evaluaciones con criterios definidos, basadas en el logro de los objetivos establecidos)	Establecer objetivos individuales alineados con la estrategia
		Definir, comunicar y aplicar los criterios para evaluar el desempeño
		Evaluar formalmente del desempeño de todas las personas
	Retener persona de alto desempeño	Retener a personas de alto desempeño
Gestión del Ambiente laboral	Desarrollar un buen clima laboral	Crear un clima laboral de involucramiento y colaboración
	Generar relaciones laborales colaborativas	Generar relaciones laborales colaborativas
Gestión de Incentivos en alineados al desempeño	Remuneración asociada al desempeño*	Otorgar bonos asociados al desempeño a las personas (gerentes y no gerentes).
	Promociones asociadas al desempeño	Asociar las promociones de las personas (gerentes y no gerentes) al desempeño
	Tomar rápidamente acciones frente al bajo desempeño	Tomar rápidamente medidas frente al mal desempeño

* Se considera el desempeño en las dimensiones: individual (logro de objetivos individuales), del sector/área y el de la empresa en general, ponderando más las dimensiones sobre las que tiene más control y responsabilidad la persona. Esto es mayor ponderación al desempeño individual, luego al de área y en menor medida al de la empresa en general.

En el ANEXO II se presenta la definición de cada una de las prácticas y en el Anexo III las preguntas utilizadas para medir el grado de implementación sistemática de estas-.

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).

Nota: De las 31 prácticas de gestión consideradas en este trabajo existen 18 que son utilizadas en investigaciones similares que se están ejecutando en 14 países: USA, Australia, Alemania, Canadá, China, Colombia, Dinamarca, Finlandia, Japón, Italia, México, Netherlands, Reino Unido, Pakistán, lo que permite realizar comparaciones internacionales. Estas prácticas son las señaladas como **MOPS**⁸ en el Anexo II

Medición de la gestión sistemática de alto desempeño

La gestión sistemática de alto desempeño se mide a través del grado de implementación de las prácticas genéricas de gestión que deben estar presentes en cada una de sus dimensiones.

No se miden todas las prácticas de gestión que implementa una organización, muchas de las cuales pueden ser muy específicas y responder a su contexto particular, sino aquellas que deben estar presentes en una organización que tenga una gestión sistemática de alto desempeño y que pueden ser implementadas por cualquier tipo de organización.

Para medir las prácticas genéricas de gestión se requiere codificar el concepto de "buena" y "mala" implementación en una medida aplicable a diferentes tipos de empresas de distintos sectores; implicando que una mejor forma de implementar la práctica será mejor para todas las organizaciones y todos los contextos. Esta es una tarea difícil, ya que la buena gestión es difícil de definir y, a menudo, la implementación concreta depende del contexto, interno o externo, de una empresa⁹. Sostenemos que, si bien algunas prácticas de gestión son demasiado contingentes para ser evaluadas como "buenas" o "malas" (por ejemplo, las relacionadas a las decisiones financieras o la fijación de precios que dependen mucho del contexto de la organización), otras pueden definirse en estos términos y son estas prácticas las consideradas en este trabajo, a las que denominamos **prácticas genéricas de gestión de alto desempeño**.

Definimos una "buena" práctica genérica de gestión aquella que 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 general, se puede identificar de manera objetiva diferentes niveles o grados de implementación de las prácticas genéricas de gestión.

Es importante destacar que una gestión más sistemática y formal no es lo mismo que una gestión "inmutable" y "estática". La buena implementación de las prácticas de gestión implica su ajuste al contexto y su mejora continua y, en consecuencia, aportan dinamismo a la organización. La implementación de una gestión sistemática de alto desempeño no paraliza las empresas, sino que, por contrario, la ayuda a mantenerse abierta e impulsar los cambios. Por ejemplo, como se demuestra en este trabajo, las organizaciones que tienen una gestión más sistemática y formal son las que tienen mayores niveles de innovación.

Para calificar una práctica de gestión evaluamos su grado de implementación sistemática, asignando un valor de 0 (menor) a 1 (mayor), utilizando la metodología desarrollada por Bloom et al., 2010¹⁰ y aplicada en la "**Management and Organizational Practices Survey (MOPS)**" administrada por los institutos nacionales de censo de 14 países, además del Uruguay. Esta

⁸ Management and Organizational Practices Survey

⁹ Por ejemplo, la gestión laboral en una cooperativa de trabajo, una que parte de una realidad muy diferente a una empresa de accionistas.

¹⁰ El MOPS se desarrolló como una asociación entre la Oficina del Censo de USA y un equipo de investigación externo de Nick Bloom (Stanford), Erik Brynjolfsson (MIT) y John Van Reenen (LSE), y más tarde Steven Davis (Universidad de Chicago) y Kristina McElheran (Universidad de Toronto).

evaluación se hace por medio de un cuestionario asignando a la práctica la respuesta que más se ajusta a cómo la empresa la está implementando. En el Anexo III se presenta el formulario utilizado para la medición del grado de implementación sistemático las prácticas de gestión y en el Anexo IV el mecanismo para valorar las respuestas.

Calidad del cuestionario utilizado para medir las prácticas genéricas de gestión

Para asegurar la calidad de los datos relevados por el formulario y para permitir su comparación internacional se utilizaron los siguientes mecanismos:

- 1.- Para las preguntas de las 18 prácticas genéricas de gestión que se comparan a nivel internacional se utilizó exactamente la misma formulación que se desarrolló para el MOPS en versión español.
- 2.- Para las preguntas de las prácticas que se agregaron específicamente en el estudio uruguayo¹¹ se realizó una revisión y prueba del formulario por expertos (académicos y empresarios), para validar la pertinencia de estas prácticas para las organizaciones uruguayas y la adecuada formulación de las preguntas.
- 3.- Se realizó una prueba del formulario completo a través de entrevistas cognitivas con personas del perfil de los que responden la encuesta. Las entrevistas cognitivas se utilizan para comprender los procesos de pensamiento de los encuestados a medida que trabajan con el instrumento y utilizar ese conocimiento para mejorar las preguntas de la encuesta¹². Las entrevistas cognitivas se llevaron adelante buscando identificar preguntas que tuvieran problemas de comprensión debido a su formulación o por la incorporación de conceptos que pudieran introducir errores de medición.
- 4.- Como el relevamiento se realiza a través de un formulario electrónico, se realizó una prueba de usabilidad del formulario para garantizar que el instrumento fuera funcional para los encuestados.
- 5.- Se aplicó la encuesta a una base de testeo de 387 pymes¹³ para evaluar el comportamiento y la consistencia de los datos.
6. Se desarrolló un módulo con las preguntas de las prácticas de gestión para incorporar en la Encuesta Anual de Actividad Económica del INE. Además, un instructivo completo de quién y cómo debe completar la encuesta, incluyendo definiciones de los términos relacionados a la gestión utilizados en las preguntas.

¹¹ Se realizó un exhaustivo análisis de los principales modelos de gestión que hoy utilizan las organizaciones con mejor desempeño (ISO 9001, ISO 9004, EFQM, Malcom Baldrige, entre otros) para relevar las prácticas comunes.

¹² Realizada con la colaboración de la empresa Equipos Consultores.

¹³ Encuesta realizada por la empresa Equipo Consultores.

Nivel de aplicación de las prácticas de gestión en Uruguay

No todas las prácticas de gestión tienen el mismo grado de implementación en las empresas del Uruguay. En la Tabla 2 se listan las prácticas de gestión ordenadas en función de su grado de implementación sistemática. El grado de implementación sistemática de una práctica toma un valor de 0 a 1, siendo 1 el mayor grado de sistematización y formalización.

Tabla 2 Promedio del grado de implementación de la práctica genéricas de gestión en las empresas uruguayas

Pyme		Grande	
Establecer objetivos razonables, exigentes pero alcanzables	0,675	Establecer objetivos razonables, exigentes pero alcanzables	0,748
Tomar decisiones y ejecutar en forma ágil	0,652	Disponibilidad información toma decisiones	0,739
Disponibilidad información toma decisiones	0,637	Resolver los problemas de forma que no vuelvan a ocurrir.	0,730
Resolver los problemas de forma que no vuelvan a ocurrir.	0,636	Tomar decisiones y ejecutar en forma ágil	0,719
Tomar decisiones basadas en evidencia	0,620	Tomar decisiones basadas en evidencia	0,717
Desarrollar una propuesta de valor para atraer personas competentes	0,609	Definir una propuesta de valor diferencial	0,695
Definir una propuesta de valor diferencial	0,567	Establecer objetivos de mediano y largo plazo	0,693
Establecer objetivos de mediano y largo plazo	0,504	Utilizar indicadores financieros y no financieros	0,685
Utilizar indicadores financieros y no financieros	0,491	Definición del propósito: misión / visión. Establecer el rumbo	0,679
Definición del propósito: misión / visión. Establecer el rumbo	0,468	Desarrollar una propuesta de valor para atraer personas competentes	0,677
Generar Relaciones laborales colaborativas	0,458	Utilizar indicadores para evaluar el desempeño de todas las actividades claves	0,657
Utilizar indicadores para evaluar el desempeño de todas las actividades claves	0,457	Determinar, definir y operar los procesos claves para sostener el modelo de negocio	0,607
Comunicar los objetivos a todos los interesados	0,444	Asociar las promociones al desempeño No Gerentes	0,601
Crear un clima laboral de involucramiento y colaboración	0,429	Generar Relaciones laborales colaborativas	0,576
Determinar, definir y operar los procesos claves para sostener el modelo de negocio	0,422	Analizar los riesgos y oportunidades que presenta el contexto externo y partes interesadas pertinentes	0,509
Definir, comunicar y aplicar los criterios para evaluar el desempeño	0,383	Crear un clima laboral de involucramiento y colaboración	0,505
Asociar las promociones al desempeño No Gerentes	0,365	Definir, comunicar y aplicar los criterios para evaluar el desempeño	0,491
Promedio general de implementación de practicas	0,358	Promedio general de implementación de practicas	0,484
Analizar los riesgos y oportunidades que presenta el contexto externo y partes interesadas pertinentes	0,330	Comunicar los objetivos a todos los interesados	0,481
Establecer objetivos individuales	0,323	Asociar las promociones al desempeño Gerentes	0,478
Desarrollar las competencias laborales del personal No Gerentes	0,294	Incorporar tecnología	0,457

Desarrollar las competencias laborales del personal Gerentes	0,283
Evaluar formalmente el desempeño No Gerentes	0,269
Asociar las promociones al desempeño Gerentes	0,262
Evaluar formalmente el desempeño Gerentes	0,259
Incorporar tecnología	0,249
Retener a las personas de alto desempeño	0,208
Tomar rápidamente medidas frente al mal desempeño No Gerentes	0,190
Implementar acciones sistemáticas para innovar	0,179
Revisar los indicadores claves de desempeño (KPI) con la frecuencia requerida - Gerentes	0,103
Revisar los indicadores claves de desempeño (KPI) con la frecuencia requerida - No gerentes	0,099
Tomar rápidamente medidas frente al mal desempeño Gerentes	0,097
Asociar las remuneraciones al desempeño Gerentes	0,077
Comunicar los resultados de la medición a todo el personal implicado	0,071
Asociar las remuneraciones al desempeño No Gerentes	0,065

Evaluar formalmente el desempeño No Gerentes	0,444
Desarrollar las competencias laborales del personal No Gerentes	0,443
Evaluar formalmente el desempeño Gerentes	0,431
Desarrollar las competencias laborales del personal Gerentes	0,422
Establecer objetivos individuales	0,406
Tomar rápidamente medidas frente al mal desempeño No Gerentes	0,354
Implementar acciones sistemáticas para innovar	0,303
Retener a las personas de alto desempeño	0,275
Tomar rápidamente medidas frente al mal desempeño Gerentes	0,214
Revisar los indicadores claves de desempeño (KPI) con la frecuencia requerida - Gerentes	0,160
Revisar los indicadores claves de desempeño (KPI) con la frecuencia requerida - No Gerentes	0,154
Comunicar los resultados de la medición a todo el personal implicado	0,150
Asociar las remuneraciones al desempeño Gerentes	0,136
Asociar las remuneraciones al desempeño No Gerentes	0,124

El Índice de Gestión Empresarial (IGE) – indicador de la gestión sistemática de alto desempeño

Definición del Índice de Gestión Empresarial

El *Índice de Gestión Empresarial (IGE)*¹⁴ es un indicador de la calidad de la gestión sistemática de alto desempeño, o del nivel de gestión de una organización, construido a partir de la medición del grado de implementación de las prácticas genéricas de gestión. En el Anexo IV se presenta la forma del cálculo del IGE.

Se mide la implementación de prácticas en las seis dimensiones de la gestión sistemática de alto desempeño, enfocándose en lo que se hace y no en lo que la empresa aspira o piensa que es lo mejor o lo que se debería hacer¹⁵:

Una empresa tendrá un IGE mayor si, por ejemplo, fija objetivos desafiantes y complementarios, tanto de corto y largo plazo, si continuamente recoge y analiza información sobre el desempeño para mejorar sus procesos y si recompensa las personas con alto rendimiento y si actúa rápidamente frente al bajo desempeño.

En definitiva, el IGE mide el grado de implementación de prácticas sobre las que existe un “consenso” y evidencia que constituyen “buenas prácticas de gestión” necesarias para el éxito empresarial. Por esta razón, puede utilizarse como una medición de la calidad de la gestión sistemática de la empresa: a mayor IGE mayor el grado de implementación sistemática y formal de las prácticas y, en consecuencia, mayor grado de gestión sistemática de alto desempeño.

Relación ente la gestión sistemática de alto desempeño y los resultados empresariales

Para evaluar la relación entre la gestión sistemática de alto desempeño y los distintos resultados empresariales se utiliza el IGE.

La relación positiva entre el IGE y resultados empresariales, que se observa en este trabajo, significa que existe una asociación entre la gestión sistemática de alto desempeño y el desempeño de las organizaciones.

Si bien se puede observar una relación entre las prácticas individuales y los resultados empresariales, las mismas actúan como sistema, algunas necesarias para el desarrollo de otras y

¹⁴ 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*” o *Nivel de Gestión (NG)*. 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 Uruguay¹⁴. 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.

¹⁵ Para relevar la información se utilizan observaciones o preguntas objetivas de estilo “¿cuántos KPI ser miden?” o “la frecuencia de revisión de los KPI es: a) anual, b) semestral, c) mensual, d) diaria”.

varias reforzándose mutuamente y, en consecuencia, lo que más importa es el impacto del conjunto (la gestión sistemática de alto desempeño) sobre los resultados empresariales.

Al realizar el análisis individual de las prácticas, importa más observar cómo unas refuerzan a otras y el conjunto a los resultados empresariales que el impacto individual de cada una sobre los resultados. Este enfoque aporta más información para la gestión de la organización porque permite conocer qué prácticas es necesario implementar o mejorar para potenciar otras.

El Índice de Gestión Empresarial (IGE) de las organizaciones en Uruguay

El IGE toma valores de 0 a 100, siendo 100 el correspondiente a mayor grado de implementación de las prácticas genéricas de gestión, en consecuencia, de gestión sistemática.

El índice de gestión en las organizaciones uruguayas varía según su tamaño y sector

Tabla 3 IGE promedio y mediana en pymes y empresas grandes

	Pymes	Grandes
IGE Promedio	40	52
IGE Mediana	38	53

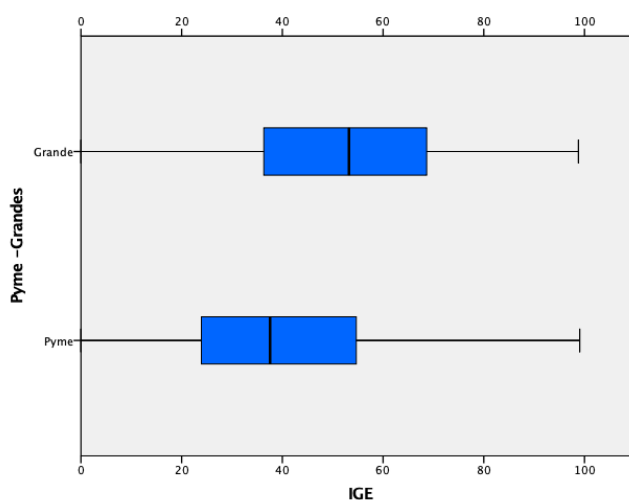


Figura 2 Diagrama de caja del IGE para pymes y empresas grandes

Nota: El diagrama de caja muestra la mediana, los percentiles 25 y 75, y el mínimo y máximo. La caja contiene el 50% de los casos centrales. Proporciona información bastante completa sobre el grado de dispersión de los datos y el grado de asimetría de la distribución.

El IGE aumenta con el tamaño de la organización. Las pymes, en promedio, tienen índices de gestión menores, implicando que no implementan o implementan en forma menos sistemáticas las prácticas de gestión analizadas.

Se observa que las empresas más grandes están mejor gestionadas. Las empresas más pequeñas implementan, en promedio, de forma deficiente las prácticas de gestión de alto desempeño, aún las más básicas, prácticas que son habituales o estándares en empresas grandes. La gestión en las pymes es más informal 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 negocio¹⁶.

Tabla 4 IGE promedio y mediana por sector de actividad

Sector	IGE		
	N.º empresas	Promedio	Mediana
Suministro electricidad, gas, vapor, aire	5	58	64
Información y comunicación	385	51	52
Actividades profesionales, científicas y técnicas	379	50	51
Actividades financieras y de seguros	122	49	45
Suministro de agua, gestión desechos	72	47	37
Enseñanza	815	45	45
Actividades inmobiliarias	175	44	37
transporte y almacenamiento	915	42	41
Industrias manufactureras	1518	40	37
Actividades administrativas y servicios de apoyo	769	40	36
Servicios sociales y relacionados con salud humana	813	40	41
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	3250	40	36
Arte, entretenimiento y recreación	214	38	42
Otras actividades de servicio	396	37	33
Alojamiento y servicios de comida	758	37	35
Explotación de minas y canteras	34	36	30

¹⁶ 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.

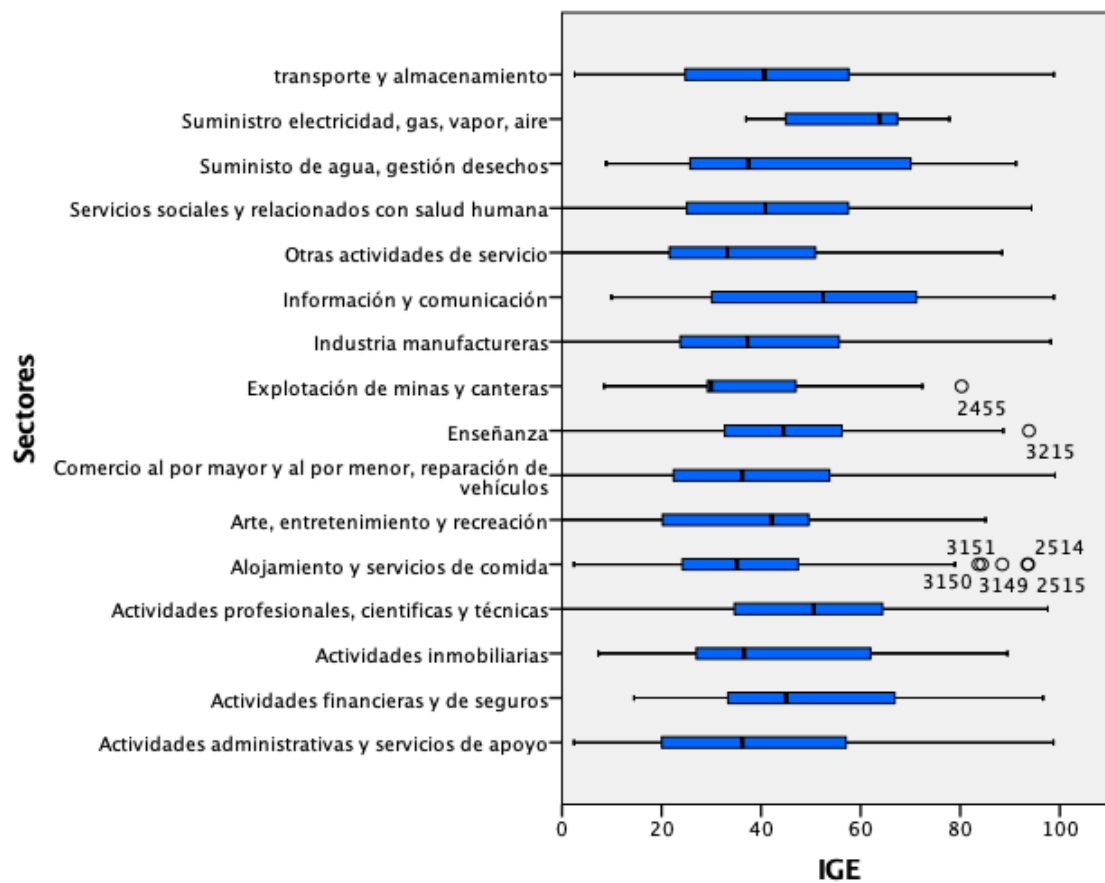


Figura 3 Diagrama de caja del IGE por sector

Nota: El rango intercuartil (IGE) es la distancia entre el tercer cuartil y el primer cuartil. SPSS considera que cualquier valor de datos es un valor atípico si es 1,5 veces el IQR mayor que el tercer cuartil o 1,5 veces el IQR menor que el primer cuartil. Los valores atípicos se muestran como círculos pequeños en la figura.

IGE promedio por dimensión de gestión

Analizar el IGE promedio de las distintas dimensiones de gestión permite observar si existen diferencias en el grado de implementación sistemática en estas.

Tabla 5 IGE promedio por área de gestión en pymes y empresas grandes

	Pymes	Grandes	Diferencia
IGE	40	52	30%
Planificación	47	62	32%
Operaciones	31	43	39%
Medición y Evaluación	39	49	26%
Personas	33	45	36%
Ambiente Laboral	44	54	23%
Incentivos en base al desempeño	19	34	79%

Se aprecia que no todas las dimensiones de gestión sistemática de alto desempeño tienen el mismo nivel de implementación. Por ejemplo, tanto las pymes y las empresas grandes están mejor en la planificación y peor en incentivos en base al desempeño. Además, se observa que las pymes tienen un menor valor del IGE en todas las dimensiones de gestión, sin embargo, la diferencia es mucho mayor en la de “incentivos en base al desempeño” y menor en la de “ambiente laboral”.

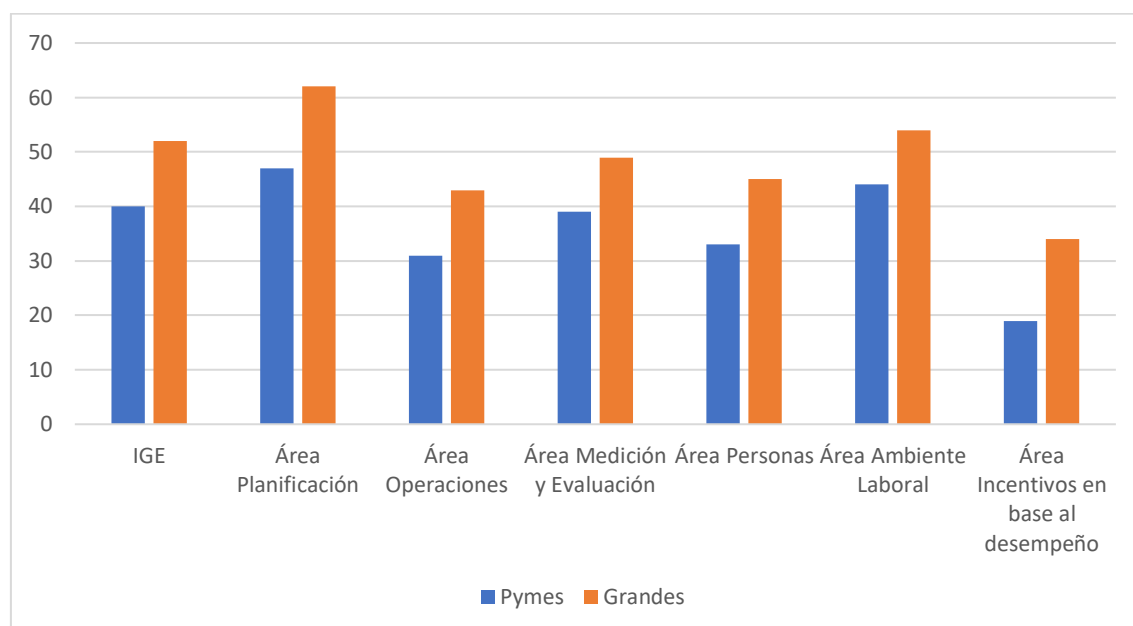


Figura 4 IGE por áreas de gestión en pymes y empresas grandes

IGE POR DIMENSIÓN Y SECTOR

En la Tabla 6 se presenta, para los distintos sectores, el valor del IGE para cada una de las dimensiones de la gestión sistemática de alto desempeño y en la Tabla 7 se presentan, para cada sector, las dimensiones ordenadas según el grado de implementación: 1 (mayor) – 6 (menor)

Tabla 6 IGE por dimensión de gestión y por sector

	Planificación	Operaciones	Medición y Análisis	Personal	Ambiente Laboral	Incentivos
Actividades administrativas y servicios de apoyo	42,47	28,22	36,50	36,49	43,16	22,99
Actividades financieras y de seguros	54,29	41,54	43,67	43,68	43,70	29,73
Actividades inmobiliarias	51,40	38,89	39,09	33,41	46,99	23,58
Actividades profesionales, científicas y técnicas	57,19	36,85	42,03	45,91	47,53	25,45
Alojamiento y servicios de comida	46,76	26,91	38,08	27,11	44,73	19,42
Arte, entretenimiento y recreación	54,17	27,21	33,83	31,86	50,02	12,95
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	45,14	31,38	41,83	31,36	42,77	22,71
Enseñanza	55,27	32,10	37,28	40,20	49,17	12,52
Explotación de minas y canteras	40,62	25,80	35,71	34,36	38,07	10,72
Industria manufactureras	47,27	32,12	41,14	32,41	45,15	19,37
Información y comunicación	57,17	42,57	45,40	45,47	54,55	32,69
Otras actividades de servicio	50,82	27,57	33,97	29,02	45,25	16,08
Servicios sociales y relacionados con salud humana	47,25	32,59	34,61	34,42	44,72	16,83
Suministro de agua, gestión desechos	53,02	39,60	41,94	38,80	49,23	22,37
Suministro electricidad, gas, vapor, aire	60,21	59,42	72,46	38,12	83,33	38,01
transporte y almacenamiento	49,99	33,49	41,71	33,23	46,42	19,93

Tabla 7 Dimensión de gestión ordenadas por grado de implementación de las prácticas

	Planificación	Operaciones	Medición y Análisis	Personal	Ambiente Laboral	Incentivos
Actividades administrativas y servicios de apoyo	2	5	3	4	1	6
Actividades financieras y de seguros	1	5	4	3	2	6
Actividades inmobiliarias	1	4	3	5	2	6
Actividades profesionales, científicas y técnicas	1	5	4	3	2	6
Alojamiento y servicios de comida	1	4	3	5	2	6
Arte, entretenimiento y recreación	1	5	3	4	2	6
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	1	4	3	5	2	6
Enseñanza	1	5	4	3	2	6
Explotación de minas y canteras	1	5	3	4	2	6
Industria manufactureras	1	5	3	4	2	6
Información y comunicación	1	5	4	3	2	6
Otras actividades de servicio	1	5	3	4	2	6
Servicios sociales y relacionados con salud humana	1	5	3	4	2	6
Suministro de agua, gestión desechos	1	4	3	5	2	6
Suministro electricidad, gas, vapor, aire	3	4	1	5	2	6

Se observa algunas diferencias en cuanto al estilo de gestión, o sea al grado de implementación de las prácticas en los sectores. Sin embargo, en todos los sectores la dimensión con menor implementación sistemáticas es el de incentivos en base al desempeño. La que tiene mayor implementación es la de planificación.

La dispersión del IGE

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). Lo mismo se observa para Uruguay.

En la Figura 5 se muestra cómo se distribuyen las empresas uruguayas según su IGE. Esta gran dispersión también se observa dentro de los distintos sectores industriales y para los distintos tamaños de empresas.

Esta dispersión implica que, en el Uruguay, en general y para todos los tamaños de empresa y en todos los sectores, conviven organizaciones con muy distinto nivel de gestión y, en consecuencia, con distintos niveles desempeño.

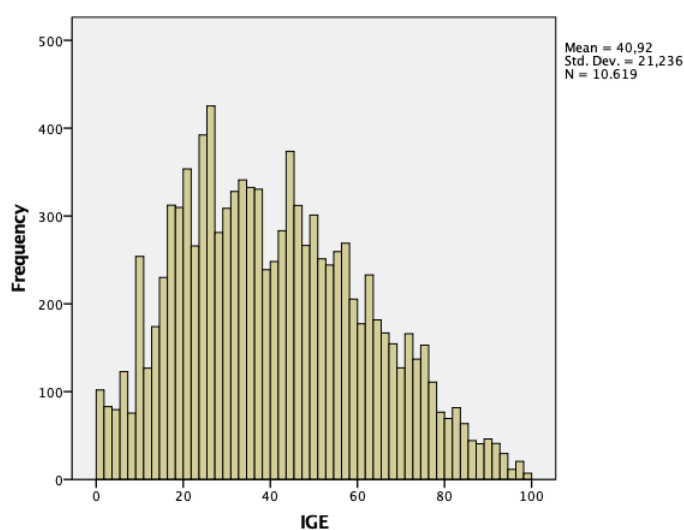


Figura 5 Distribución de las empresas uruguayas según su IGE

Dispersión del IGE por tamaño de empresa

a) Empresas Grandes

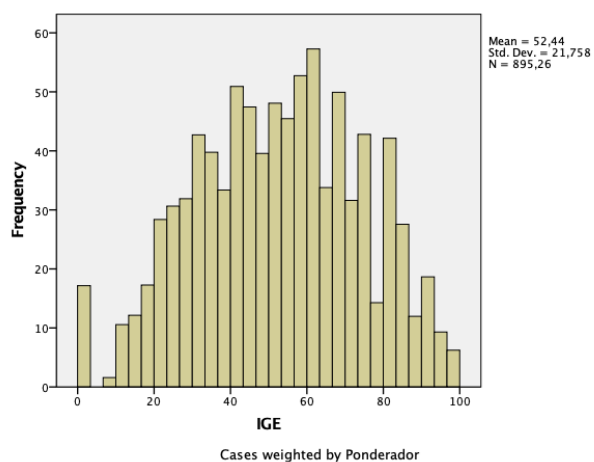


Figura 6 Distribución de las empresas grandes según IGE

b) Pymes

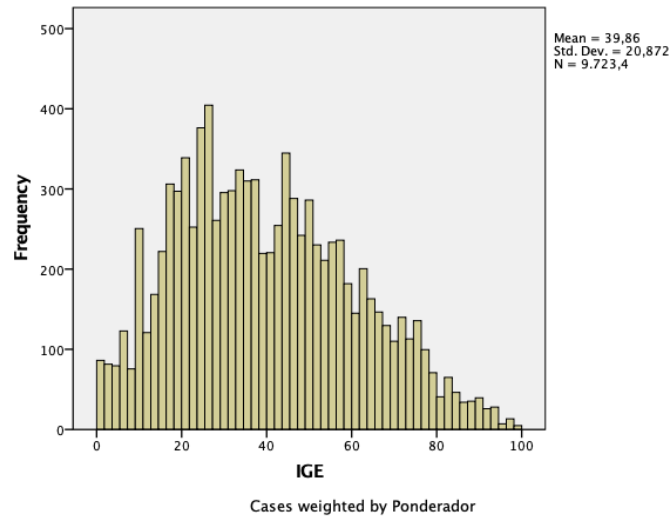


Figura 7 Distribución de pymes según IGE

La diferencia del IGE promedio de las empresas de distinto tamaño es estadísticamente significativa. Esto sugiere que el tamaño tiene, en promedio, un impacto significativo en la implementación de una gestión sistemática.

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, resultados empresariales. 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.

Distribución del IGE por sector

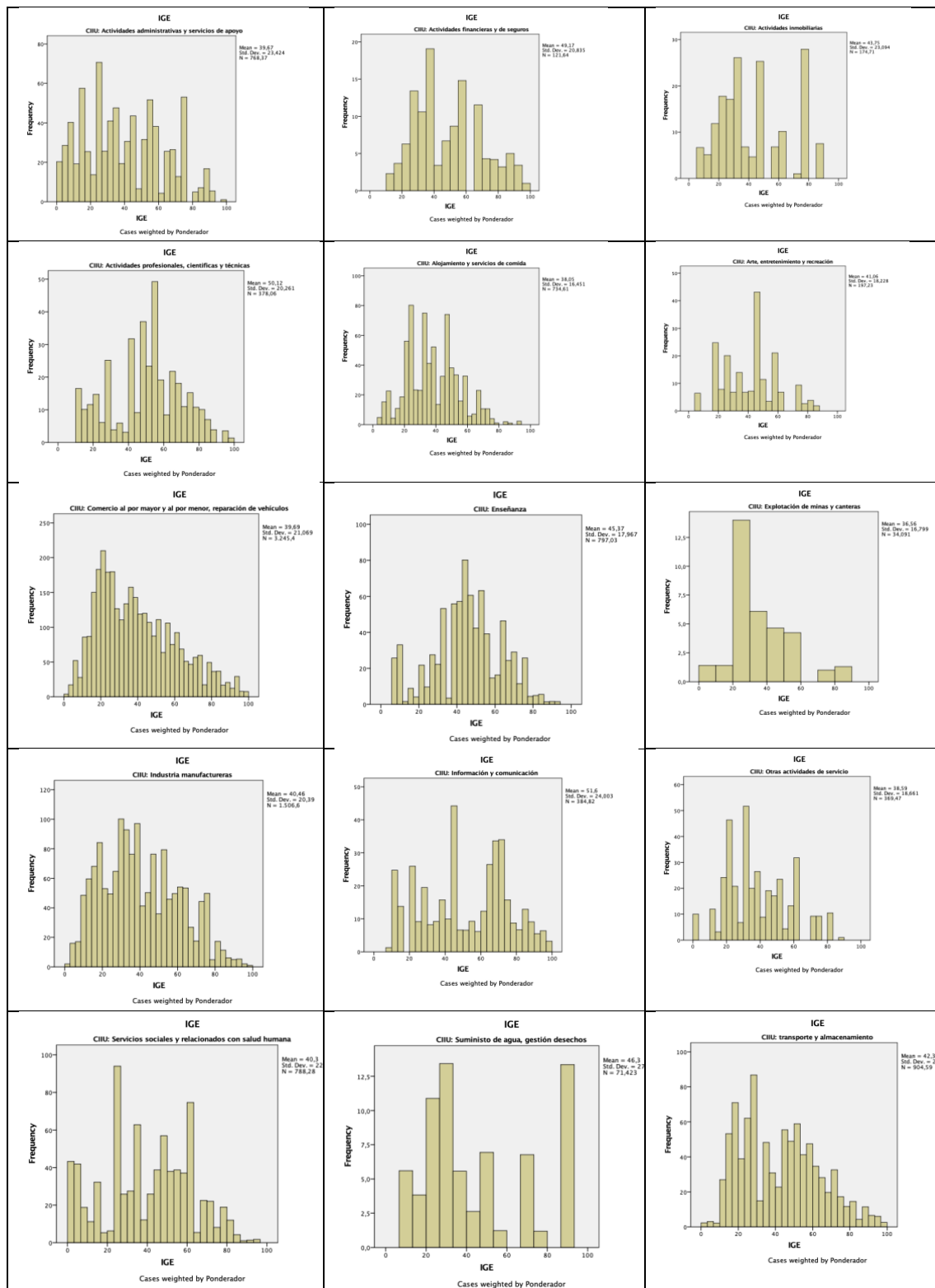


Figura 8 Distribución de empresas según IGE para los sectores industriales

Se observa una enorme heterogeneidad dentro de cada sector, con empresas repartidas en la mayor parte de la distribución. También se aprecia que la diferencia del promedio del IGE entre distintos sectores es mucho menor a la dispersión interna.

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.

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.

Distribución de empresas por decil del IGE

A efectos de facilitar algunos aspectos del análisis y la presentación de resultados, estudiamos la dispersión en función de los deciles del IGE.

Tabla 8 % de empresas que se encuentran en cada decil del IGE

Decil de IGE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valores de IGE	0-10	<10-20	<20-30	<30-40	<40-50	<50-60	<60-70	<70-80	<80-90	<90-100
% de empresas por decil	5%	13%	17%	16%	16%	13%	9%	7%	3%	1%



Figura 9 % de empresas por decil de IGE

Tabla 9 % de empresas grandes y pymes por decil de IGE

Decil IGE	Grande	Pymes
1	2%	5%
2	4%	14%
3	10%	18%
4	13%	17%
5	15%	16%
6	16%	13%
7	16%	9%
8	10%	6%
9	9%	3%
10	4%	1%

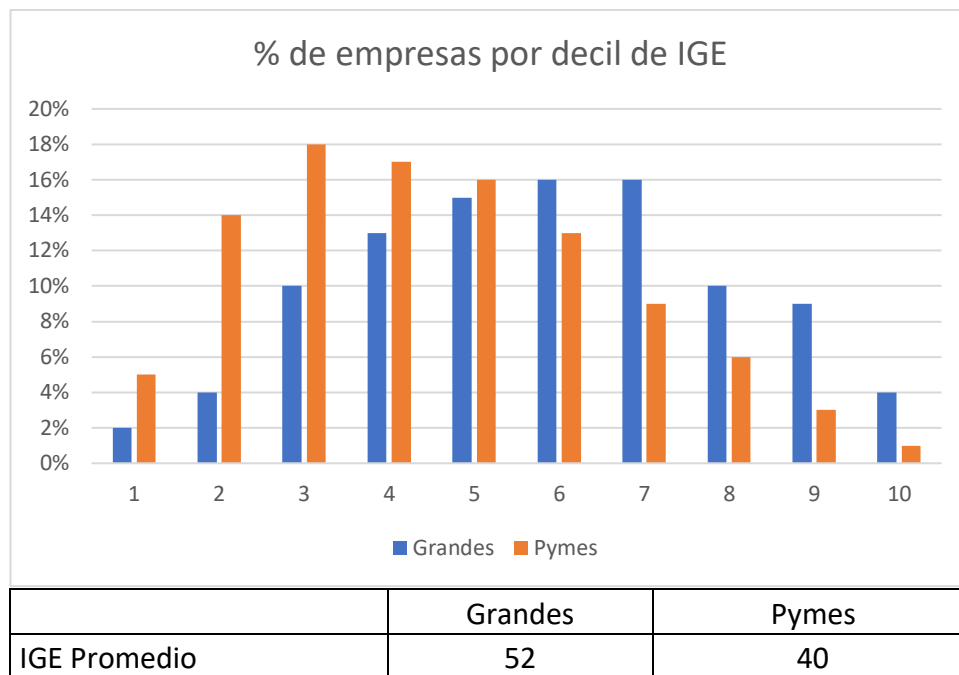


Figura 10 % de empresas por decil de IGE

Se observa que, al considerar las empresas por tamaño, en cada uno hay empresas con altos niveles de gestión y otras con muy bajo, siendo en general estas últimas la mayoría.

Cuando se consideran solamente las pymes, la distribución está mucho más corrida hacia la izquierda. Las pymes implementan de forma deficiente las prácticas genéricas de gestión de alto desempeño, aún las más básicas, prácticas que son habituales o estándares en empresas grandes. La gestión en las pymes 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.

A continuación, se analiza cómo se distribuyen en función del IGE las organizaciones de los distintos sectores

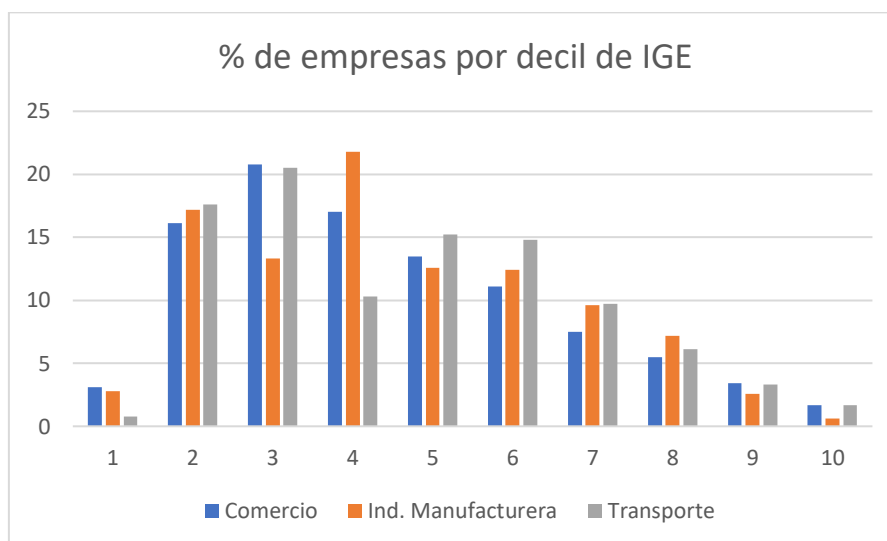


Figura 11 Distribución de empresas de comercio, ind. manufacturera y transporte según decil de IGE

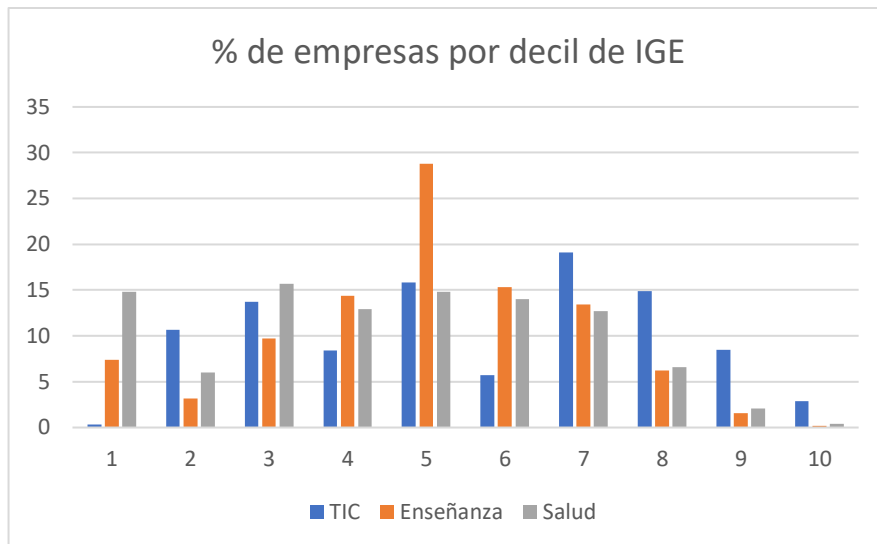


Figura 12 Distribución de empresas de TICs, enseñanza y salud según decil de IGE

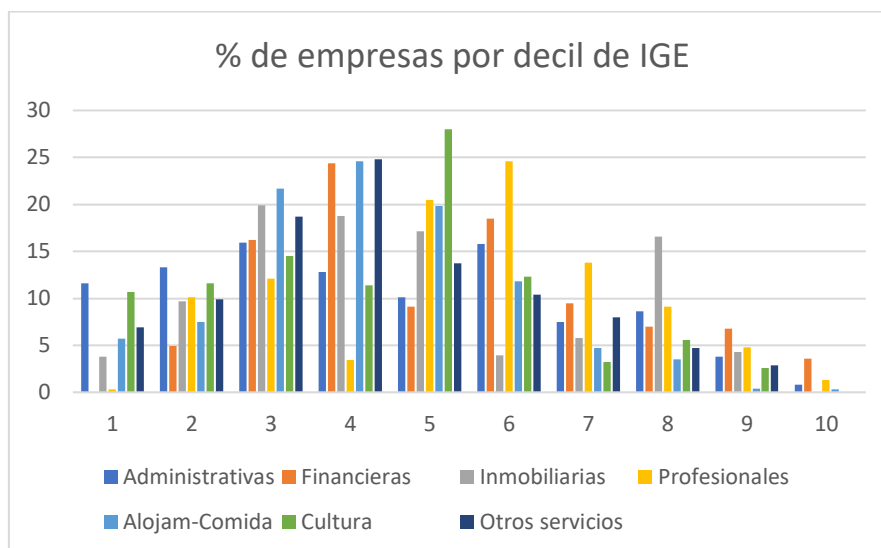


Figura 13 Distribución de empresas de distinto sectores según decil de IGE

En algunos sectores, por ejemplo, el de Información y Comunicaciones, el IGE promedio es mayor (51) y la media de su distribución está hacia la derecha (mejor), aunque también tiene muchas empresas en la cola de la distribución hacia la izquierda donde se encuentran las empresas de peor gestión. En otros sectores, como el comercio, el promedio es relativamente bajo (40) y en la cola hacia izquierda se concentran la mayoría de las empresas (mediana 36), indicando una gran cantidad de empresas mal gestionadas.

A su vez, se observa una variación en el IGE promedio de los distintos sectores. Sin embargo, la dispersión al interior de los sectores es mucho mayor que la dispersión de las medias entre estos. Más del 60 % de la variación en la implementación de las prácticas de gestión ocurre dentro de cada uno de los sectores.

Empresas ubicadas en distintos sectores pueden tener niveles de gestión similares, aunque exista una diferencia importante del Índice de Gestión promedio entre estos. Implicando que, independientemente de los factores del contexto específico a los que están sometidas, empresas de distinto sector pueden tener similar nivel de gestión.

El desempeño global promedio de la mayoría de los países y sectores industriales está determinado no por las empresas de mayor desempeño, sino por el tamaño de la cola de empresas de bajo desempeño. Desarrollando entornos que promuevan la buena implementación de las prácticas genéricas de gestión de alto desempeño y prestando especial atención a aquellas empresas con baja productividad, los gobiernos pueden mejorar la competitividad general de su economía

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

Existen ciertos factores o condiciones del contexto interno y externo de las empresas que favorecen y estimulan la implementación de prácticas de gestión de alto desempeño¹⁷ y que pueden explicar la variabilidad observada en la implementación de estas.

Detallamos algunos de los posibles factores asociados con las diferencias en la gestión sistemática de alto desempeño que afectan las empresas en Uruguay: a) tamaño, b) exposición a mercados más exigentes, b) empresa multinacional o de capital del exterior, c) empresa pública o privada, d) exportadora, e) sexo de la persona que toma las principales decisiones, f) nacionalidad de persona que toma las principales decisiones, g) certificada ISO 9001, h) grado de sindicalización, i) % de gerentes y no gerentes universitarios.

En el Anexo IX se presenta el análisis de diferencia de media para algunas de estas características.

Tamaño de la empresa

El tamaño de la empresa – medido por la cantidad de personal ocupado - tiene un impacto en la implementación de las prácticas genéricas de gestión. Se observa que las empresas más grandes tienden a mostrar una mayor y mejor aplicación de prácticas que las más pequeñas como se expresa en la Tabla 10, a través del *coeficiente de correlación* entre el tamaño de la empresa y el nivel del índice de gestión (IGE).

Tabla 10 Correlación de IGE con tamaño de empresa (personal ocupado dependiente)

	Coef. Correlación con IGE
Personal Ocupado Dependiente	,129**
Ln (personal ocupado dependiente)	,238**
** Correlación es significativa al nivel de 0.01 (2-colas).	

La asociación entre implementación y tamaño de la empresa se expresa mejor cuando el tamaño está medido por el logaritmo de la ocupación que por la ocupación. Indicando que se observa un crecimiento más acelerado en la implementación y calidad de las prácticas cuando la empresa pequeña crece que cuando lo hace una empresa grande. Esto sugiere que el rendimiento de la mejora es mayor para las pymes.

¹⁷ 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.

La Tabla 11 presenta los niveles de implementación de las prácticas según el tamaño de las empresas agrupados en categorías.

Tabla 11 Implementación prácticas de gestión según tamaño de la empresa

Personal	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

La relación entre el tamaño de la empresa y la implementación de las prácticas no es igual para las diferentes dimensiones de las prácticas.

La Tabla 12 muestra el nivel de implementación de las dimensiones según el tamaño de la empresa.

Tabla 12 Nivel de implementación de las dimensiones según el tamaño de la empresa.

Cantidad de Personal	Planificación	Procesos y tecnología	Medición y Análisis	Personal	Ambiente Laboral	Incentivos en base a desempeño
10-19	43	28	36	31	42	16
20-49	50	33	41	34	47	21
50-99	56	39	44	38	50	27
100-199	59	39	47	42	51	31
200 y +	66	47	52	48	57	37
Total	48	32	40	34	45	21

Las diferencias de medias al interior de una dimensión son todas significativas a $< 0,000$. También son significativas a $< 0,000$ las diferencia de IGE entre las dimensiones.

Se observan dos diferencias principales: hay dimensiones de gestión que se implementan con mayor/menor intensidad y hay prácticas en las cuales el impacto del tamaño es mayor/menor.

Tabla 13 Correlación entre logaritmo natural de ocupación y el Nivel de Gestión por dimensión

Cantidad de Personal	Planificación	Procesos y tecnología	Medición y Análisis	Personal	Ambiente Laboral	Incentivos en base a desempeño
R ²	0,06	0,06	0,05	0,03	0,02	0,06
Beta	0,24	0,25	0,22	0,17	0,15	0,24

Regresión: Área = $f(\ln \text{Ocupación})$

Se observa una diferencia en la fuerza del impacto de la ocupación en el incremento de la práctica. Las dimensiones de Personal y Ambiente Laboral son las que crecen menos con el

tamaño de las empresas y Operaciones, Planificación e Incentivos las más sensibles al nivel de ocupación.

En conclusión, las empresas más grandes son mejor gestionadas, en el sentido de que implementan más formal, metódica y sistemáticamente las prácticas genéricas de gestión. Las empresas más pequeñas implementan, en promedio, de forma deficiente las prácticas genéricas de gestión de alto desempeño, aún las más básicas, prácticas que son habituales o estándares en empresas grandes. Su gestión es más informal y frecuentemente enfocada en aspectos operativos y de corto plazo.

Internacionalización - Exposición a mercados más exigentes

A nivel internacional se ha constatado que los sectores donde existe mayor competencia tienen empresas con mejor gestión. La competencia obliga a una mejor gestión para sobrevivir en el mercado (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”. 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.

Las empresas exportadoras, sobre todo a países desarrollados, tienen mejor nivel de gestión. La apertura internacional obliga a una competencia exigente que requiere una mejor gestión.

En las Tabla 14 y Tabla 15 observamos el comportamiento del IGE, general y por dimensión, de las empresas del Uruguay exportadoras y de las instaladas en zonas francas.

Tabla 14 Comparación de IGE en empresas exportadoras y no exportadoras

	Pyme		Grande	
	Exportador			
	No	Si	No	Si
IGE general	38	50	49	61
Dimensión Planificación	45	59	60	69
Dimensión Procesos y tecnología	30	39	40	51
Dimensión Medición y Análisis	38	47	46	58
Dimensión Personal	31	43	42	53
Dimensión Ambiente Laboral	43	51	52	61
Dimensión Incentivos en base al desempeño	18	27	30	44

Se observa que las empresas exportadoras tienen un mayor IGE, tanto general como en todas las dimensiones de la gestión sistemática.

Tabla 15 Comparación de IGE en empresas que realizan / no realizan actividades en zona franca

	Pyme		Grande	
	Realiza Actividad en Zona Franca			
	No	Si	No	Si
IGE general	40	47	51	56
Dimensión Planificación	47	55	62	64
Dimensión Procesos y tecnología	31	39	42	48
Dimensión Medición y Análisis	39	45	48	51
Dimensión Personal	33	38	43	47
Dimensión Ambiente Laboral	44	49	53	56
Dimensión Incentivos en base al desempeño	19	30	33	39

Las empresas que realizan actividad en Zona Franca tienen mayor IGE y mayor nivel en todas las dimensiones de gestión, independientemente de su tamaño. Consideramos que las empresas instaladas en Zona Franca actúan en mercados internacionales exigentes.

Globalización - Empresas multinacionales / nacionales

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 16 se observa el nivel de gestión, general y por dimensión, para las empresas multinacionales que operan en Uruguay.

Tabla 16 IGE en empresas multinacionales vs. nacionales

	Pymes		Grandes	
	Empresa Multinacional			
	No	Si	No	Si
IGE general	39	63	49	70
Dimensión Planificación	46	71	59	78
Dimensión Procesos y tecnología	30	49	40	56
Dimensión Medición y Análisis	38	54	46	62
Dimensión Personal	31	60	40	65
Dimensión Ambiente Laboral	44	58	51	67
Dimensión Incentivos en base al desempeño	18	40	30	53

En línea con Bloom et al (2012) y Broszeit et al (2016), encontramos que las empresas de propiedad extranjera y aquellas que operan en mercados internacionales tienen un nivel de

gestión más alto, indicando que implementan más sistemáticamente las prácticas genéricas de gestión. Incluso las pymes multinacionales tienen mayor IGE que las nacionales grandes.

Es interesante observar que la dimensión de personal y la de incentivos en base al desempeño son las que presentan mayores diferencias.

Empresa pública / privada

En los trabajos internacionales se observa que, como sector, las empresas públicas (empresas estatales) exhiben un menor Nivel de Gestión en los países analizados (Bloom et al. 2007). 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. Una explicación podría ser que las pymes estatales están integradas en una red más amplia, es sistema público, a través de la cual 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 17 IGE empresas publicas vs privadas

	Pymes		Grandes	
	Empresa Pública			
	No	Si	No	Si
IGE general	40	45	53	44
Dimensión Planificación	47	55	62	73
Dimensión Procesos y tecnología	31	34	43	36
Dimensión Medición y Análisis	39	37	50	34
Dimensión Personal	33	39	44	60
Dimensión Ambiente Laboral	44	54	54	62
Dimensión Incentivos en base al desempeño	20	11	34	41

Estructura de la propiedad de la empresa

La calidad de la gestión sistemática varía según cómo sea la estructura de propiedad de las empresas. Para todo tamaño de empresa, las que son propiedad de múltiples accionistas tienen una mejor gestión que las empresas familiares.

Tabla 18 IGE en función del propietario mayoritario de la empresa

Propietario mayoritario	Valor de IGE	
	Pyme	Grande
Fundador	38	47
Familiar	39	50
Socio / Gerente no familiar	39	55
Accionistas dispersos	49	67
Cooperativa	43	45
Asc. Civil (ONG)	48	50
Asociación Medica	28	51

Los estudios de Bloom et al.2017 revelan que la condición de organización con o sin fines de lucro no tiene impacto significativo en el Nivel de Gestión. Constatan que organizaciones sin fines de lucro (hospitales, fundaciones o escuelas) gestionadas por privados tienen puntajes similares a las empresas comerciales.

Para las pymes uruguayas observamos que las que tienen propietarios más dispersos (accionistas dispersos, asociación civil, cooperativas) tienen mejor nivel de gestión que las que tienen propietarios menos dispersos (fundador, familiar, gerente/ socio, asociación médica). En el caso de las empresas grandes, la característica que diferencia el nivel de gestión es la pertenencia a accionistas dispersos no vinculados directamente con la gestión.

Tabla 19 IGE por áreas de gestión en función del propietario mayoritario

		Propietario mayoritario			
		Fundador	Familiar	Socio Gerente profesional	Accionistas que no están en la gestión
PYMES	IGE general	38	39	39	49
	Dimensión Planificación	44	46	48	57
	Dimensión Procesos y Tecnología	30	31	29	38
	Dimensión Medición y Análisis	37	40	37	47
	Dimensión Personal	32	30	35	41
	Dimensión Ambiente Laboral	43	44	45	51
	Dimensión Incentivos en base al desempeño	19	18	15	29
GRANDES	IGE general	47	50	55	67
	Dimensión Planificación	56	56	62	75
	Dimensión Procesos y Tecnología	37	41	49	56
	Dimensión Medición y Análisis	45	52	50	62
	Dimensión Personal	39	40	44	61
	Dimensión Ambiente Laboral	48	53	49	65
	Dimensión Incentivos en base al desempeño	27	32	31	52

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

Algunas de las características de las personas que toman las principales decisiones en la organización tienen incidencia en el desarrollo de la gestión sistemática de alto desempeño.

A nivel internacional se observa que las empresas familiares cuyo CEO es familiar, especialmente el “primogénito”, tienden a tener un bajo Nivel de Gestión. Esto se debe a que, en general, no ocupa ese cargo por su capacidad de gestión. En la Tabla 20 se presenta la situación para Uruguay, constatándose que las empresas que son lideradas por gerentes profesionales superan en gestión sistemática a las otras, tanto a nivel general como en cada una de las dimensiones, independientemente del tamaño.

Tabla 20 IGE en función del principal tomador de decisiones

		Principal tomador de decisiones		
		Fundador	Familiar	Gerente Profesional
PYMES	IGE general	38	38	47
	Dimensión Planificación	44	45	56
	Dimensión Procesos y Tecnología	29	31	36
	Dimensión Medición y Análisis	37	40	44
	Dimensión Personal	31	29	40
	Dimensión Ambiente Laboral	42	43	51
	Dimensión Incentivos en base al desempeño	18	18	23
GRANDES	IGE general	46	48	61
	Dimensión Planificación	55	54	70
	Dimensión Procesos y Tecnología	37	39	50
	Dimensión Medición y Análisis	45	50	54
	Dimensión Personal	38	36	53
	Dimensión Ambiente Laboral	48	50	60
	Dimensión Incentivos en base al desempeño	26	33	41

En la Tabla 21 se presenta el comportamiento de empresas con diferentes propietarios y distinto CEO, o persona que toma las principales decisiones.

Las pymes familiares con CEO profesional exhiben un Nivel de Gestión similar al de las pymes con accionistas dispersos. Algo similar se observa en las grandes, aunque, aun así, las de propiedad familiar no alcanzan el nivel de las que pertenecen a accionistas dispersos.

Tabla 21 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

Resumiendo, nuestro estudio revela una menor implementación sistemática de prácticas genéricas de gestión entre las empresas familiares y las empresas nacionales uruguayas, en comparación con las empresas no familiares y las multinacionales. Dentro de las empresas familiares, encontramos una diferencia en las puntuaciones medias entre las empresas que son propiedad y están gestionadas por un miembro de la familia propietaria y las que son propiedad, pero no están gestionadas por un miembro de la familia.

Las empresas cuyo CEO es el fundador son las que tienen el Nivel de Gestión más bajo, consistente con el trabajo original de Bloom et al. 2012. Esto se debe, en gran medida, a que las competencias necesarias para gestionar y hacer crecer una empresa son distintas a las necesarias para crearla (start-up). Las empresas maduras necesitan pasar de procedimientos informales (buenos y necesarios al inicio) a una gestión sistemática, metódica y profesional.

En conclusión, observamos que empresas pertenecientes y bajo control del fundador/ familia fundadora tienden a estar peor gestionadas que otras empresas. El punto clave es la estructura de control (i.e. CEO perteneciente a la familia propietaria) y no tanto la estructura de propiedad. Las empresas familiares que cuentan con un CEO perteneciente a la familia propietaria están en último lugar en términos del promedio del índice de gestión, sin embargo, aquellas empresas familiares con CEO profesional (externo, no perteneciente a la familia propietaria) están igual de bien gestionadas que otras empresas privadas.

Tomando en consideración que las empresas familiares forman una parte importante de la economía del Uruguay, estos resultados revelan la existencia de un enorme potencial para impulsar la productividad de empresas familiares, profesionalizando su dirección. Cabe destacar que los CEO familiares no son categóricamente malos siempre y cuando cuenten con las competencias necesarias para gestionar una organización.

En la Tabla 22 se observa que cuando la persona que toma las principales decisiones (CEO) es extranjero, independientemente de si la empresa es multinacional o nacional, el nivel promedio del índice de gestión es mayor. Esto estaría indicando que la experiencia internacional es un factor importante al momento de implementar una gestión sistemática.

Tabla 22 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

En la Tabla 23 se presenta una comparación del IGE de las distintas dimensiones de gestión para empresas con CEO extranjero y nacional.

Tabla 23 Comparativo del IGE cuando el CEO es extranjero o nacional

	Nacionalidad de persona que toma principales decisiones					
	Pyme			Grande		
	Uruguayo	Extranjero	Diferencia	Uruguayo	Extranjero	Diferencia
IGE en general	39	55	41%	51	69	35%
Dimensión Planificación	46	63	37%	61	75	23%
Dimensión Procesos y Tecnología	31	43	39%	43	55	28%
Dimensión Medición y Análisis	39	50	28%	48	60	25%
Dimensión Personal	32	49	53%	42	65	55%
Dimensión Ambiente Laboral	44	55	25%	52	65	25%
Dimensión Incentivos en base al desempeño	19	36	89%	32	51	59%

El mayor impacto del CEO extranjero se observa en las dimensiones de gestión de personas e incentivos en base al desempeño, tanto en grandes y pymes.

En la Tabla 24 se observa que el sexo de las personas que toman las principales decisiones tiene un leve impacto en el nivel de implementación de las prácticas genéricas de gestión. En el caso de las pymes, las dimensiones de gestión de personal y del ambiente laboral están mejor implementadas cuándo la persona que toma las principales decisiones es mujer. En el caso de las empresas grandes, el IGE es levemente mayor cuándo el que toma las principales decisiones es hombre. A su vez, tanto para pymes como para empresas grandes, la mayor diferencia ocurre en la dimensión de incentivos en base al desempeño.

Tabla 24 IGE en función del sexo de la persona que toma las principales decisiones

	Sexo de persona que toma principales decisiones					
	Hombre	Mujer	Dif. H-M	Hombre	Mujer	Dif. H-M
IGE en general	40	41	-3%	54	50	7%
Dimensión Planificación	47	47	0%	63	59	6%
Dimensión Procesos y Tecnología	31	30	3%	45	40	11%
Dimensión Medición y Análisis	40	37	8%	51	45	12%
Dimensión Personal	32	36	-13%	45	42	7%
Dimensión Ambiente Laboral	44	47	-7%	55	51	7%
Dimensión Incentivos en base al desempeño	20	17	15%	36	26	28%

La educación formal de los gerentes y no gerentes

Las empresas en las que mayor cantidad de personas, tanto gerentes como no gerentes, tiene estudios terciarios o superiores¹⁸ exhiben una implementación de las prácticas genéricas de gestión más sistemática y formal. Esto está en línea con evidencia internacional que constata mejores niveles de gestión en empresas con mayor capital humano (Bloom et al, 2012, 2017).

En la Tabla 25 y Tabla 26 se presenta el coeficiente de correlación entre el nivel de gestión (IGE) y el porcentaje de gerentes y no gerentes con educación superior. Se realiza el análisis en general y por sector.

Tabla 25 Correlación entre IGE y % de personas con educación superior según tamaño de empresa

	% de Gerentes con educación superior	% de No Gerentes con educación superior
Pyme	,236**	,271**
Grande	,164**	,215**
** Correlación significativa a nivel 0,01.		

¹⁸ 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

Tabla 26 Correlación entre IGE y % de personas con educación superior según sector

CIU	% de Gerentes con educación superior	% de No Gerentes con educación superior
Actividades administrativas y servicios de apoyo	,181**	0,032
Actividades financieras y de seguros	,379**	,475**
Actividades inmobiliarias	,239**	,454**
Actividades profesionales, científicas y técnicas	0,083	,280**
Alojamiento y servicios de comida	,224**	,165**
Arte, entretenimiento y recreación	0,036	,322**
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	,314**	,302**
Enseñanza	0,006	,194**
Explotación de minas y canteras	0,308	0,272
Industria manufactureras	,281**	,213**
Información y comunicación	,113*	,321**
Otras actividades de servicio	-0,072	,513**
Servicios sociales y relacionados con salud humana	,148**	,324**
Suministro de agua, gestión desechos	,723**	-0,126
Suministro electricidad, gas, vapor, aire	0,521	0,402
transporte y almacenamiento	,459**	,276**
** Correlación significativa a nivel de 0.01 (2-colas).		
* Correlación significativa a nivel de 0.05 (2-colas).		

En general, la asociación positiva entre persona con educación superior y el nivel de gestión se observa en todos los sectores de actividad.

Directivos más capacitados están relacionados con empresas con mayor Nivel de Gestión. Puede no sorprender que contar con gerentes y directivos con educación superior sea un factor importante para realizar una gestión sistemática, pero observamos que existe también una fuerte correlación entre el nivel de educación y capacitación de los empleados no gerentes y la calidad de las prácticas de gestión de una empresa.

Esto ratifica la importancia de todas las personas, de su conocimiento e involucramiento, para poder implementar una gestión eficaz. Una mayor capacidad de razonamiento y conocimiento de base, como los que aportan los estudios superiores, permite entender la lógica de las prácticas de gestión, ajustar su implementación al contexto y realidad de la organización y aportar más eficazmente a su mejora. En consecuencia, si bien ayuda, no alcanza con tener directivos capacitados; para lograr implementar una gestión de buena calidad es necesario que todos los colaboradores estén capacitados.

Al hacer la correlación entre el % de personas con estudios superiores y varios resultados económicos, se observa una asociación positiva y significativa, ver Tabla 27

Tabla 27 Correlación entre resultados económicos y % de personas con educación superior

		Salario por persona	EBITDA por persona	Resultado Bruto por Persona	Productividad ventas por empleado
Pyme	% Gerentes con estudios superiores	,296**	,096**	,126**	,139**
	% No Gerentes con estudios superiores	,178**	,066**	,109**	,073**
Grande	% Gerentes con estudios superiores	,168**	0,065	,090**	,108**
	% No Gerentes con estudios superiores	,200**	,130**	,128**	0,004
** Correlación significativa a nivel de 0.01 (2-colas).					
* Correlación significativa a nivel de 0.05 (2-colas).					

En conclusión, en las pymes uruguayas, se observa una relación positiva y significativa entre el % de personas con estudios superiores y el nivel de gestión de la empresa. También con los resultados económicos como, por ejemplo: el resultado bruto por persona, el EBITDA por persona, la productividad de ventas por persona y los salarios por persona. En las pymes este efecto es más significativo para los gerentes con estudios superiores.

Los análisis anteriores estarían indicando que gerentes más capacitados gestionan mejor sus empresas. Y empresas mejor gestionadas logran mejores resultados. Esto justificaría invertir en la capacitación en gestión de los que dirigen las pymes. Esto no implica que deban ser inscriptos en la universidad, sino que se puede invertir en el desarrollo del capital humano, identificando las capacidades requeridas y ofreciendo capacitaciones y talleres con el fin de abordar las necesidades específicas de la empresa y sus empleados.

Sistemas de gestión certificados

Las empresas con certificación ISO 9001 exhiben mejor nivel de gestión. Esto parece razonable porque muchas de las prácticas que deben estar bien implementadas para que una empresa certifique son las consideradas en el IGE.

Tabla 28 Empresas con certificación ISO 9001:2015 y nivel de gestión

	Certificación ISO 9001:2015					
	Pymes			Grandes		
	No	Si	Dif	No	Si	Dif
IGE en general	38	52	37%	48	66	38%
Dimensión Planificación	45	61	36%	58	74	28%
Dimensión Procesos y Tecnología	29	43	48%	39	54	38%
Dimensión Medición y Análisis	38	48	26%	46	59	28%
Dimensión Personal	31	45	45%	39	60	54%
Dimensión Ambiente Laboral	43	53	23%	51	63	24%
Dimensión Incentivos en base al desempeño	19	26	37%	31	42	35%

En las pymes se observa que las mayores diferencias ocurren en las dimensiones de operaciones y personal. En las grandes en la gestión de personas.

El grado de sindicalización de la empresa

Los estudios internacionales muestran que mercados laborales con regulaciones más flexibles correlacionan positivamente con una mejor gestión de personas y de incentivos basados en el desempeño. Las regulaciones más flexibles facilitan el reconocimiento del buen desempeño y la sanción del malo.

Sin embargo, en las empresas uruguayas no se observa una relación significativa entre el grado de sindicalización y el nivel de gestión.

Tabla 29 Grado de sindicalización y nivel de gestión

	Grado de sindicalización	0%	1-20%	21-40%	41-60%	61-80%	Más de 80%
PYME	IGE en general	39	42	43	42	41	46
	Dimensión Planificación	47	48	50	48	43	51
	Dimensión Procesos y Tecnología	31	33	33	29	31	34
	Dimensión Medición y Análisis	38	42	44	41	42	44
	Dimensión Personal	32	34	36	37	34	38
	Dimensión Ambiente Laboral	43	47	49	52	54	54
	Dimensión Incentivos en base al desempeño	19	21	24	23	21	25
GRANDE	IGE en general	51	51	60	55	55	56
	Dimensión Planificación	61	61	68	65	63	66
	Dimensión Procesos y Tecnología	41	44	51	43	42	49
	Dimensión Medición y Análisis	48	49	55	51	51	51
	Dimensión Personal	44	41	52	46	49	45
	Dimensión Ambiente Laboral	48	52	62	62	58	64
	Dimensión Incentivos en base al desempeño	32	36	39	36	29	33

La digitalización de la organización

El Grado de Digitalización de una organización evalúa la intensidad y alcance con que utiliza, en las actividades principales de su negocio, equipos de informática y comunicaciones (PC, dispositivos portátiles de alta capacidad tales como asistentes personales (PDA), tabletas o teléfonos inteligentes que utiliza, etc.), e internet (por ejemplo, para: enviar y recibir correos electrónicos, proporcionar información acerca de bienes y servicios de la empresa, completar formularios en línea o enviar formularios completados, efectuar transacciones bancarias por Internet, brindar servicio al cliente, recibir y procesar pedidos, entregar productos on-line, capacitar al personal, etc.).

Existe una fuerte asociación positiva entre el Grado de Digitalización y la gestión sistemática de alto desempeño (Tabla 30). En particular, la utilización de TICs facilita el relevamiento de información, el registro y seguimiento de los indicadores de gestión.

Tabla 30 Correlación entre grado de digitalización y nivel de gestión

	Coefficiente de Correlación IGE-Grado de Digitalización
Pyme	,362**
Grande	,447**
** Correlación significativa a nivel de 0.01 (2-colas).	

Esta relación se observa también en todos los sectores de actividad.

Asimismo, se observa una relación positiva entre el grado de digitalización y los resultados empresariales. Como se indica en la Tabla 31, a mayor grado de digitalización mejores son los resultados económicos de la empresa.

Tabla 31 Correlación entre grado de digitalización y resultados económicos

	EBITDA por persona	Resultado Bruto por Persona	Productividad (a)	Salario por persona
Pyme	,085**	,149**	,265**	,316**
Grande	0,064	,072*	,237**	,234**
** Correlación significativa a nivel de 0,01				
* Correlación significativa a nivel de 0,05				
(a) Productividad = Ln (ventas /persona)				

Delegación en la toma de decisiones

Si bien la delegación de las decisiones podría ser considerada como una práctica de gestión en sí misma, debido a que está muy vinculada con la cultura (tanto nacionales como de la propia organización) y al tipo de propiedad de las empresas, en este trabajo la tratamos como un factor que influye en la implementación de las prácticas.

El grado en que se delegan las decisiones en la organización está positivamente asociado con el IGE (ver Tabla 32).

Tabla 32 Correlación entre grado de delegación e IGE

	Coefficiente de correlación de IGE con grado de delegación ¹⁹
Pymes	0,340
Grandes	0,399
Correlaciones significativas a 0,01	

El grado en que se delegan las decisiones en la organización está positivamente asociado con el IGE

¹⁹El 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.

Un menor grado de delegación limita la productividad de dos formas:

- 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, generan la necesidad de tomar más decisiones sobre producción, ventas y finanzas. A menos que los dueños estén preparados para aumentar su dedicación de tiempo, la calidad de la toma de decisiones decaerá y, con ello, la posibilidad de un crecimiento rentable.
- La delegación limitada también afecta a las empresas al introducir ineficiencia en el proceso de toma de decisiones. Un problema con la toma de decisiones jerárquica son los grandes retrasos en el procesamiento de la información, lo que genera pérdidas por problemas no resueltos.

En la Tabla 33 y Tabla 34 se puede observar la asociación positiva que existen entre el grado de delegación con la productividad, siendo mayor en las empresas más grandes.

Tabla 33 Correlación de grado de delegación con la productividad

	Coefficiente de correlación delegación con productividad (a)
Pymes	0,124**
Grandes	0,271**

(a) Productividad = Ln (ventas /persona)

Realizamos un análisis de regresiones lineales múltiples para investigar la relación entre el nivel de gestión y el grado de delegación, como variables independientes, con la productividad (ventas por empleado). El resultado se muestra en la Tabla 34.

Tabla 34 Relación productividad con grado de delegación

V. Dependiente	Productividad	
	PYMES	Grandes
IGE	0,149 ***	0,273***
Delegación	0,074***	0,160***
Sector	***	***
R	0,188	372
R2	0,035	0,136

Especialmente en las empresas grandes, el delegar las decisiones complementa el impacto que tienen las prácticas de gestión sobre la productividad.

Para analizar las características de las empresas que más influyen en el grado de delegación realizamos un análisis de regresiones lineales tomando como variable dependiente el grado de delegación y como independientes las características de la empresa. En la Tabla 35 se presentan los resultados de este análisis.

Tabla 35 Características de la empresa que influyen en el grado de delegación

	Variable Dependiente: Grado de Delegación			
	PYME		Grande	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Sector	0,053	0,00	0,052	0,156
Sindicalización	0,018	0,06	-0,054	0,112
Exportador	0,110	0,00	0,014	0,697
Multinacional	0,093	0,00	0,155	0,000
Propietario mayoritario	0,072	0,00	-0,022	0,631
Persona que toma decisiones	0,077	0,00	0,306	0,000
Sexo toma decisiones	-0,01	0,30	-0,095	0,003
Nacionalidad toma decisiones	0,037	0,00	0,053	0,134
% No Gerentes Universitarios	0,059	0,00	-0,048	0,162
% Gerentes Universitarios	0,144	0,00	0,089	0,004
Tamaño	0,224	0,00	0,074	0,155
R	0,43		0,44	
R2	0,19		0,18	

Nota: En color amarillo se marcan las relaciones no significativas.

En las pymes, como es razonable, la variable con mayor peso en el grado de delegación es el tamaño. En empresas de menor tamaño la delegación es menor porque es menos necesaria. El segundo factor es la formación de los gerentes. Este resultado reafirma la importancia de la formación de los gerentes ya que es clave para la delegación que, a su vez, está asociada positivamente con la productividad.

En las empresas grandes, la característica que tienen mayor impacto significativo en la delegación es que la persona que toma las principales decisiones sea profesional y no el fundador o familiar del propietario de la empresa. En segundo se observa que la delegación es mayor en las empresas multinacionales.

Bloom et al. (2010) han observado que en los países en desarrollo es la marcada falta de delegación de la toma de decisiones de los propietarios a los otros directivos. El alto ejecutivo, que suele ser también el propietario de la empresa, tiende a tomar casi todas las decisiones importantes sobre inversión, empleo, adquisiciones y producción.

Mencionan que esta falta de delegación en los países en desarrollo, que se relaciona con un menor grado de gestión sistemática (IGE), puede tener origen en:

- el estado de derecho deficiente, ya que los propietarios suelen temer que los gerentes les roben si se les otorga mayor autonomía, y no podrán castigarlos sin un sistema legal efectivo.
- la carencia en la utilización de mediciones y datos. Dado que las empresas de los países en desarrollo no cuentan con buenos sistemas de datos para medir la producción, los insumos, los inventarios y los repuestos, la posibilidad de robos no detectados es mucho mayor.
- las oportunidades de promoción para los gerentes en los países en desarrollo son limitadas porque las capas gerenciales superiores en casi todas las empresas están

ocupadas por el propietario u otros miembros de la familia porque no se confía en los extraños. Esto reduce los incentivos para que los gerentes de nivel medio desarrollen sus habilidades de toma de decisiones, o para que los dueños de las empresas los capaciten para tomar decisiones importantes.

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

El impulsar y potenciar una gestión más sistemática y formal está estrechamente ligado con la percepción del directivo acerca de la calidad de la gestión de su empresa.

Todos los directivos tienen una percepción propia de cómo gestionan la organización. Esta puede ser más o menos cercana a la realidad. Los directivos toman las decisiones basadas en su percepción, en consecuencia, en función de cómo autoevalúan la calidad de la gestión de su organización impulsarán más o menos acciones para mejorarla. Si perciben que la gestión de su organización es buena o muy buena y, sin embargo, los resultados empresariales no son los previstos, no pondrán foco en mejorar la gestión porque evaluarán que no está allí el problema de los magros resultados.

Por lo tanto, interesa analizar cómo perciben los directivos la gestión de sus organizaciones y cuál es la correlación entre esa autopercepción y la gestión real, medida a partir de la implementación de las prácticas genéricas de gestión utilizando el IGE. Además, importa conocer si esta autopercepción tiene alguna relación con los resultados empresariales.

La autopercepción se mide con la pregunta: **“A su entender ¿cómo evaluaría la gestión de su empresa?”** Marque una opción siendo 1 deficiente y 7 excelente. Para realizar el análisis y las comparaciones, se pasa a una escala de 0 a 100.

Para las empresas uruguayas, se observa que existen una correlación positiva significativa entre la autopercepción de la gestión y la medición del nivel de gestión (IGE). Esto es, los directivos que implementan de forma más sistemática y metódica las prácticas genéricas de gestión tienden a percibir que su organización está mejor gestionada.

Tabla 36 Correlación entre autoevaluación de la gestión y el IGE

Coeficiente de correlación entre autoevaluación de la gestión y el IGE	
Pymes	,421**
Grandes	443**
** Significativo a 0,01	

Además, la autopercepción de la calidad de gestión está positivamente relacionada con los resultados económicos que la organización logró en los años anteriores. En la Tabla 37 se observa una asociación positiva significativa entre la evolución del resultado bruto y de los ingresos operativos entre los años 2015 y 2019 y la autopercepción de la gestión en el año 2019.

Tabla 37 Correlación entre autopercepción de la gestión y la evolución de los resultados empresariales entre 2015 y 2019

Tamaño	Crecimiento ingresos operativos	Evolución de resultado bruto
Pyme	0,098**	0,105**
Grande	0,128**	0,119**

Esto significa que la autopercepción que tienen los directivos sobre la gestión de su organización está asociada al nivel de gestión medido (IGE) y a los resultados que se han logrado en los años anteriores. O sea, es una autopercepción que tiene raíces en la realidad.

Sin embargo, cuando se comparan los promedios de la autoevaluación de la gestión y la gestión real medida con el IGE, se observa que autoevaluación es mucho mayor que la gestión real, sobre todo en las pymes (Tabla 38). Los gerentes y directivos creen que la implementación de las prácticas de gestión en sus empresas es bastante mejor de lo que parecen indicar las mediciones. El principal problema que esto plantea es que si los directivos estiman que están gestionando bien sus organizaciones y no son conscientes de las oportunidades de mejora es probable que no impulsen las mejoras necesarias en la gestión.

Tabla 38 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%

Valores promedio

El hecho de que la brecha entre la autopercepción de la gestión y el nivel de gestión se reduzca al aumentar el tamaño de las empresas, como se observa en la Tabla 38, podría estar explicado por la existencia de más mediciones, datos e información en las empresas más grandes que permitiría un “ajuste” mayor de la autopercepción a la realidad.

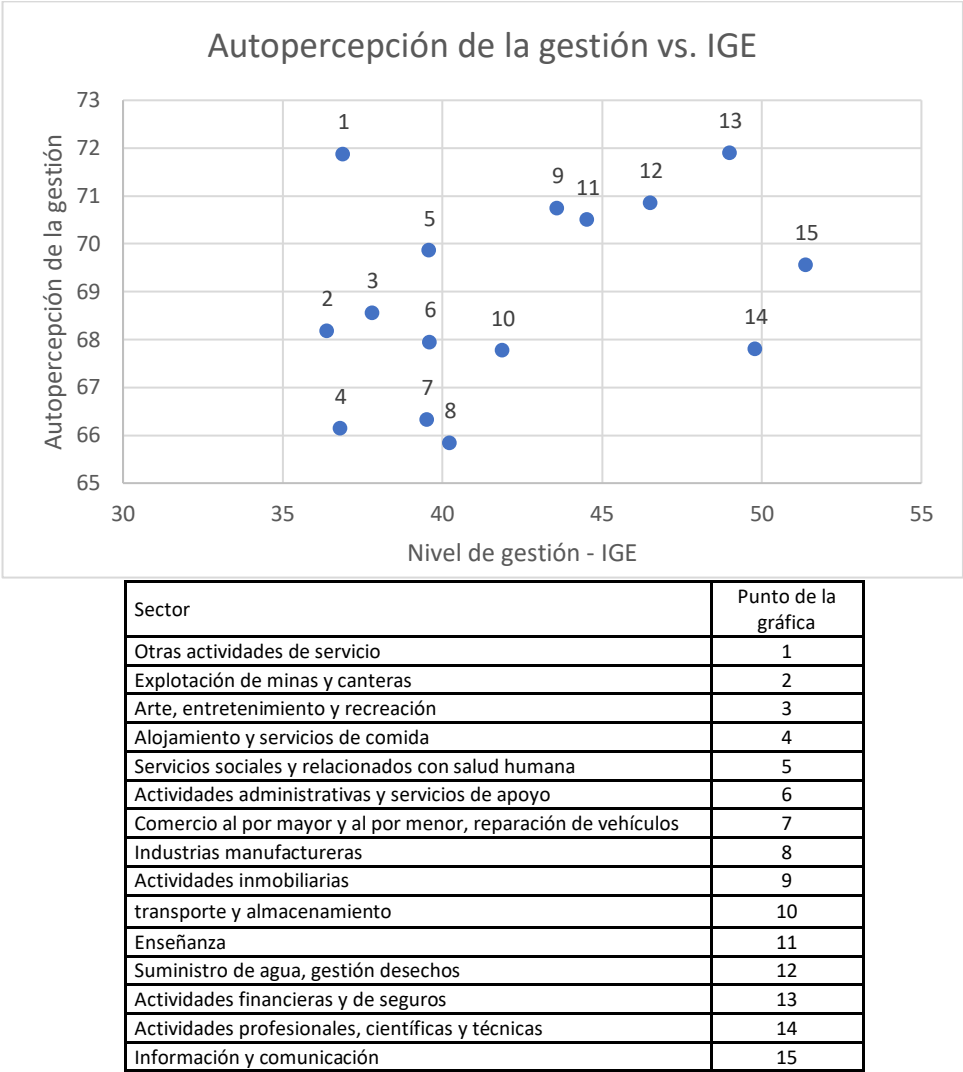
Este comportamiento “optimista” se observa también al realizarse el análisis por sector (Tabla 39). Se constata que algunos sectores autoevalúan su gestión con mucho más optimismo (o distancia con la realidad) que otros. Por ejemplo, en el sector comercio o en la industria manufacturera la diferencia entre la autoevaluación y la medición de la gestión es el doble que en el sector de información y comunicaciones.

Tabla 39 Diferencia entre autopercepción e IGE por sector

Sector	IGE	Auto evaluación	% sobre IGE
Otras actividades de servicio	36,9	71,9	95%
Explotación de minas y canteras	36,4	68,2	87%
Arte, entretenimiento y recreación	37,8	68,6	81%
Alojamiento y servicios de comida	36,8	66,1	80%
Servicios sociales y relacionados con salud humana	39,6	69,9	76%
Actividades administrativas y servicios de apoyo	39,6	67,9	71%
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	39,5	66,3	68%
Industrias manufactureras	40,2	65,8	64%
Actividades inmobiliarias	43,6	70,7	62%
transporte y almacenamiento	41,9	67,8	62%
Enseñanza	44,6	70,5	58%
Suministro de agua, gestión desechos	46,5	70,8	52%
Actividades financieras y de seguros	49,0	71,9	47%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	49,8	67,8	36%
Información y comunicación	51,4	69,6	35%
PROMEDIO GENERAL	40,9	67,8,	66%

Otra forma de visualizar esta situación es representándola en una gráfica, colocando en el eje vertical el valor de la autopercepción de la gestión y en el eje horizontal el valor medido del nivel de gestión (IGE). En la Figura 14: Autopercepción de la gestión vs. IGE se aprecia cuáles son los sectores que mejor autoevalúan su gestión teniendo un bajo IGE y los sectores en los cuales la percepción está más alineada con la realidad.

Figura 14: Autopercepción de la gestión vs. IGE



Además de la evolución los resultados económicos en los años anteriores y del nivel real de implementación de las prácticas de gestión (IGE), la autopercepción del nivel de gestión que tiene el directivo podría estar influida por otras variables relacionadas con: a) propiedad: si es pública o privada, nacional o internacional, familiar o de accionistas dispersos, b) si es exportadora o si realiza actividades en zonas francas, c) si tiene sus sistemas de gestión certificados (ISO 9001, ISO 14001), d) el grado de sindicalización, f) el nivel de digitalización o utilización de TIC, f) las características de los directivos: sexo, nacionalidad, g) el grado en que realiza innovaciones en productos y servicios, procesos, organización o comercialización, h) los resultados económicos actuales como los ingresos operativos por persona, el resultado bruto por persona, el EBDIA por persona, la productividad por persona.

Para evaluar la importancia de influencia de estas variables sobre la autopercepción se realizó un análisis de regresiones lineales múltiples tomando como dependiente la autopercepción y como independientes las otras. En la Tabla 40 se presentan las variables que exhiben una relación significativa.

Tabla 40 Variables que influyen sobre la autopercepción del nivel de gestión

		Coefficiente estandarizado	t	Sig.	R	R ²
PYMES	Constante		92,182	0	0,233	0,054
	Grado de Innovación	0,137	13,111	0		
	Propietario mayoritario	0,094	8,31	0		
	ISO 9001	0,058	5,133	0		
	Pública	0,058	4,824	0		
	Multinacional	0,070	4,208	0		
	ISO 14001	0,046	3,968	0		
	Sindicalización	-0,032	-3,236	0,002		
	Sexo toma decisiones	0,029	3,244	0,006		
	Actividades en Zona Franca	0,028	2,585	0,007		
Grandes	Constante		21,786	0	0,317	0,100
	Grado de Innovación	0,108	3,081	0,002		
	ISO 9001	0,142	4,26	0,00		
	Multinacional	0,128	2,466	0,014		
	Sindicalización	-0,136	-4,151	0,00		
	Uso de TICs	0,112	2,431	0,015		
Variable dependiente: autoevaluación de la gestión						

Resumiendo, en general se observa una percepción sesgada de los directivos sobre la calidad de su gestión. Existe un “sesgo de percepción” que hace que el directivo piense que gestiona mejor de lo que realmente lo hace²⁰. Muchas veces los directivos no perciben que su empresa tiene problemas de gestión. Esto no es exclusivo de nuestro país. Las investigaciones internacionales de Bloom et al. (2014) muestran que más del 80% de los directivos evalúa su gestión por encima de la media. En Uruguay es el 77% en la muestra general, como se observa en la Figura 15; con el 84% de los directivos de grandes empresas autoevaluándose por encima de la media y el 77% de las pymes.

²⁰ Este rema 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)

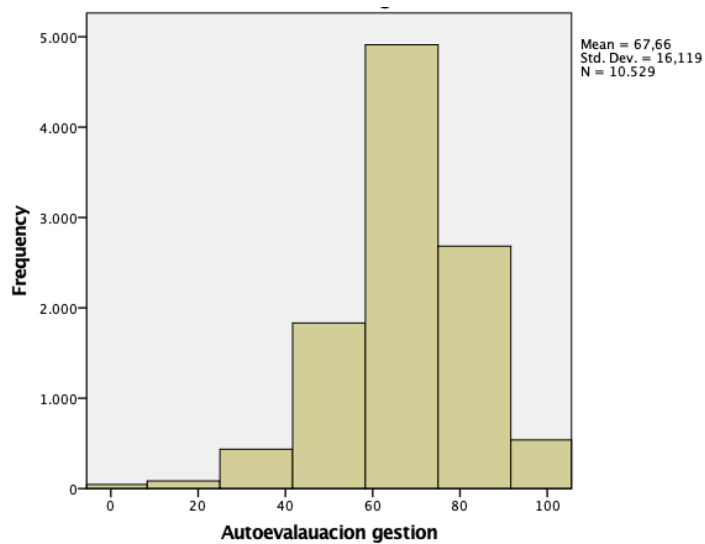


Figura 15 Histograma de autoevaluación de la gestión (muestra total)

El problema es que, si el directivo percibe mejor su gestión de lo que realmente es, estará poco dispuesto a implementar acciones para mejorarla. Además, si los resultados de la organización no son los esperados, existirá la tendencia a buscar las causas en factores externos, fuera de su control, y no en la gestión.

Otra variante 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.

Relación entre la satisfacción del directivo / propietario y resultados empresariales

La satisfacción del directivo influye en las decisiones que toma. Por este motivo se analiza la relación entre la satisfacción del directivo y distintos aspectos de la organización:

Agrupamiento	Aspecto	Correlación con satisfacción de propietario	
		Pyme	Grande
Satisfacción de partes interesadas	Satisfacción empleados	,646**	,612**
	Satisfacción clientes	,549**	,524**
Aspectos relativos a la gestión	Autoevaluación gestión	,434**	,386**
	IGE	,300**	,242**
	Área Planificación	,237**	,191**
	Área Personal	,260**	,230**
	Área Operaciones	,269**	,175**
	Área Medición y Análisis	,211**	,143**
	Área Ambiente Laboral	,225**	,191**
	Área Incentivos	,100**	,099**
	ISO 9001	,075**	0,047
	Grado de Innovación	,175**	,122**
	Grado de innovación comercial	,131**	,076*
	Delegación	,078**	0,002
Percepción de resultados empresariales	Evolución cantidad clientes	,526**	,438**
	Evolución Ingresos Operativos	,553**	,499**
	Evolución Rentabilidad	,565**	,514**
	Evolución posición mercado	,562**	,515**
	Evolución ingresos productos nuevos	,321**	,317**
	Evolución inversión en AF	,327**	,246**
	Evolución acciones comunidad	,336**	,296**
	Evolución acciones medio ambiente	,287**	,177**
Resultados Económicos reales	Evolución personal ocupado	,456**	,416**
	EBITDA por persona	,045**	0,063
	Productividad Ln (ventas por empleado)	,023*	0,042
	Resultado sobre facturación	0	,137**
	Salario por persona	,029**	0,05
	Resultado Bruto por Persona	,030**	0,05
	Utilidad sobre ventas	-0,001	,124**
	Rentabilidad Capitales Invertidos	,032**	,130**
	Utilidades distribuidas por persona	,032**	-0,023
	VBP por persona	,032**	0,03
	VAB por persona	,047**	0,065
	Resultado Antes de Impuestos	,053**	0,008

	Resultados Antes de Impuestos por persona	,048**	-0,01
	Beneficio Bruto	,045**	,098**
	Beneficio Bruto por persona	,045**	0,061
	EBITDA	,051**	,098**
	EBITDA sobre ventas	0,001	,147**
	% no gerentes que recibe bono	,096**	0,005
Características de la empresa	Grado de Sindicalización	-0,014	-,092**
	Ser multinacional	,054**	0,059
	% Gerentes Universitarios	,022*	-0,015
	% No Gerentes Universitarios	,129**	0,062
	Uso de TICs	,102**	,092**
	Pública	,124**	0,036
	Sexo de persona que toma decisiones (hombre)	,081**	,071*
	Propietario mayoritario	,101**	0,021
	Toma decisiones	,080**	0,033

Conclusiones primarias:

1. Independientemente del tamaño de la empresa, la satisfacción de los directivos / propietarios tiene una mayor correlación con la satisfacción de los empleados y, en segundo término, de los clientes que, con el resto de los aspectos analizados, incluidos los resultados económicos.
2. La satisfacción del propietario está correlacionada tanto a cómo él percibe su gestión como a la gestión real medida a través del IGE.
3. Los resultados reales están vinculados a la satisfacción del propietario / directivo, en mayor medida en las pymes, aunque en un grado mucho menor al que la percepción que él tiene de la evolución de los resultados. Esto parecería estar indicando que el directivo estaría más satisfecho cuando percibe una evolución positiva de los resultados en los últimos años, aunque los resultados reales del año en curso no sean tan buenos. Esto podría indicar una cierta visión o pensamiento de largo plazo.
4. En cuanto a características particulares de las empresas, se observa para las pymes que los propietarios están más satisfechos cuando las mismas no están vinculadas solamente al fundador: son públicas, multinacionales, con accionistas no vinculados a la gestión, con decisiones tomadas no solo por el fundador. Además cuando el personal en general (gerentes y no gerentes) tienen mayor formación.

Relación entre el Índice de Gestión Empresarial (IGE) y los resultados empresariales

Los resultados empresariales

Una organización será exitosa y sustentable en el tiempo si es capaz de satisfacer a todas las partes interesadas de forma equilibrada. En consecuencia, los resultados de una organización exitosa se refieren tanto a resultados económico– financieros, como a resultados en otras dimensiones.

En este trabajo distinguimos dos categorías de resultados:

1. Los resultados económicos
2. Los resultados de satisfacción: de los empleados, propietarios / directivos y clientes.

En particular, para evaluar el impacto de la gestión sistemática de alto desempeño sobre los resultados de las empresas, se evaluaron los siguientes:

- a) Resultados vinculados a la evolución de la satisfacción de distintas partes interesadas en los últimos tres años:
 - a. Evolución de la satisfacción de propietarios en los últimos 3 años.
 - b. Evolución de la satisfacción de clientes en los últimos 3 años.
 - c. Evolución de la satisfacción de personal en los últimos 3 años.
- b) Resultados económicos:
 - a. EBITDA/persona
 - b. Resultado Bruto /persona
 - c. Productividad, considerada como ingresos por persona
 - d. Utilidades distribuidas durante el ejercicio /persona
 - e. Salarios medios

La fuente de los resultados económicos son los datos contables informados por las empresas en la Encuesta Anual de Actividad Económica del INE. Para los resultados de satisfacción considera la percepción de la evolución en los últimos tres años de la satisfacción de los empleados, clientes y propietarios informada en el módulo de gestión de la misma encuesta.

Si bien agrupar los resultados en estas dos categorías resulta razonable desde el punto de vista conceptual, se realizó un análisis factorial de componentes principales para confirmar que los datos tienen esta estructura. Del análisis factorial surge que todos los resultados considerados se agrupan efectivamente en estas categorías. Esta agrupación se mantiene al realizar el análisis por tamaño de empresa y por sector industrial²¹ (el análisis se presenta en Anexo VI). Esto es consistente con estudios previos realizados con empresas de varios países de la región (Miles et al. 2018, 2021).

²¹ 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 la 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.

Estas agrupaciones implican que los resultados considerados en cada categoría se comportan de forma similar y que la relación que exhiban con el IGE será similar, más allá de pequeñas variaciones. Esto permite, en parte, generalizar los hallazgos cuando se analiza la relación de uno de los resultados en particular con el IGE a los otros resultados de la categoría.

Además, se observa que todos los resultados empresariales considerados, económicos y no económicos, están significativamente correlacionados entre sí. Sugiriendo que las empresas logran resultados balanceados; esto es, en forma sostenible no se puede lograr buenos resultados en una dimensión a costa de magros resultados en otra. Esto está en línea con lo postulado por los modelos de excelencia (por ejemplo, Malcolm Baldrige, EFQM o el Modelo Uruguayo de Calidad) y que fuera confirmado por Algorta et al. (2012) para las empresas uruguayas que se presentaron al Premio Nacional de Calidad entre los años 1993 y 2011.

Es importante señalar que, si bien están relacionados, la satisfacción aparece relativamente independiente de los resultados económicos, mostrando que estos no alcanzan para lograr la satisfacción de las partes interesadas. Se requiere políticas específicas y desarrollar acciones vinculadas, por ejemplo, al clima organizacional y a 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 está sugiriendo que la satisfacción del directivo/propietario está más ligada a la satisfacción de los empleados que a los resultados económicos. No alcanza con lograr buenos resultados económicos para que los propietarios y directivos estén satisfechos, también es necesario lograr que los empleados estén satisfechos.

El nivel de gestión y los resultados empresariales analizados por investigaciones internacionales

Investigaciones internacionales²² muestran que el *Nivel de Gestión*²³ está positivamente asociado con la productividad y el desempeño de las organizaciones. Esto es, existe una relación positiva entre la “buena gestión” y los resultados empresariales.

En particular, en trabajos con empresas de distintos sectores y en varios países del mundo²⁴ se ha detectado que:

- Las empresas con mayor nivel de gestión son significativamente más rentables.
- Un aumento en el nivel de gestión está asociado con un aumento en la productividad laboral.
- Pasar del grupo del 10% de empresas con un nivel de gestión más bajo al grupo del 10% con mejor nivel de gestión está relacionado a un crecimiento en el nivel de ingresos aproximado al 25% y aumentos de la productividad cercanos al 75%.
- Pasar del tercio más bajo del nivel de gestión al tercio superior lleva a un aumento aproximado del 23% en la productividad.

²² Investigaciones de Bloom et al. 2007, 2011, 2016, 2017, con empresas de 35 países, de varios sectores de actividad.

²³ Nivel de Gestión es del grado de implementación sistemática y estructurado de las prácticas básicas de gestión. El IGE es el indicador que se calcula para medir el nivel de gestión.

²⁴ Algorta et al., 2012; de Waal, 2012; Bloom et al., 2016, 2018, 2021; McKenzie y Woodruff, 2017; Miles et al., 2018, 2021

- Las empresas con mayor nivel de gestión exhiben mejores resultados de innovación, tanto de procesos y productos nuevos para el mercado local como nuevos para el mercado internacional (Xavier-Cirera et al., 2017).
- Analizando distintas industrias y regiones, se constata que, en general, aquellas con mayores niveles de gestión tienen mayor crecimiento (expresado como cantidad de personal ocupado) y mayores tasas de sobrevivencia.
- La magnitud del impacto de las prácticas genéricas de gestión sobre el desempeño de las empresas depende del contexto, siendo mayor en países de ingresos per cápita bajos y medios (Bloom et al. 2017, Salazar y Guimón, 2019). Esto se explica por el hecho de que los países de mayor desarrollo están más avanzados en la implementación sistemática de las prácticas genéricas de gestión y, en consecuencia, una mejora en su implementación no produce tanta variación en los resultados.
- El impacto de las prácticas genéricas de gestión de alto desempeño sobre la productividad no es solo individual sino también se observa un efecto sinérgico, es decir, cuando la empresa aplica varias prácticas genéricas de gestión simultáneamente el efecto se potencia. A su vez, las empresas de mejor desempeño tienen una implementación equilibrada de las prácticas genéricas de gestión: no se puede tener una muy buena gestión de clientes con una deficiente gestión de los procesos, o no se puede tener una muy buena gestión del personal con pobres prácticas de medición y seguimiento.
- Existe evidencia de que un mayor nivel de gestión no solo está asociado a mayor productividad y resultados empresariales, sino que aparece como causa de estos.

En definitiva, el nivel de gestión, o el grado de implementación sistemática de las prácticas genéricas de gestión de alto desempeño, es un buen indicador para estimar resultados empresariales.

La calidad de gestión, además de tener un impacto positivo sobre los resultados de las empresas, tiene un efecto positivo muy importante en los países donde estas se localizan.

El nivel de gestión medio de las empresas de un país está positivamente correlacionado con el producto bruto interno per cápita. Esto significa que los habitantes de aquellos países que logran que sus organizaciones tengan una mejor gestión tienen una mejor calidad de vida.

Además, las investigaciones muestran que las diferencias en la implementación sistemática de las prácticas genéricas de gestión podrían explicar aproximadamente el 30% de las diferencias de productividad total de los factores entre países. En consecuencia, la implementación de prácticas de gestión de alto desempeño se puede ver como un determinante importante de la productividad nacional.

Frente a estos resultados, surge la pregunta de causalidad: ¿el efecto de la implementación sistemática de las prácticas genéricas de gestión sobre la productividad y resultados empresariales es causal? Es posible que las mejores prácticas de gestión tengan un impacto positivo sobre el desempeño de la organización o, por el contrario, podría ser que un mejor desempeño facilite que la empresa mejore sus prácticas de gestión (por ejemplo, contratando directivos profesionales). Sin embargo, existe evidencia empírica que permite afirmar la relación causal de la implementación sistemática y estructurada de las prácticas genéricas de gestión sobre la mejora de los resultados empresariales. Estudios experimentales demuestran que empresas que son ayudadas a implementar sistemática y metódicamente las prácticas genéricas de gestión mejoran su desempeño (Bloom, et al. 2013, 2018, Bruhn et al. 2013). En particular, algunos autores proporcionaron consultoría gratis a empresas para que implementaran buenas prácticas de gestión y luego analizaron la evolución de sus resultados empresariales,

comparándolos con una muestra de control. Demuestran que la adopción sistemática de las prácticas genéricas de gestión generó grandes aumentos de productividad (Mckensie y Woodruff, 2017). Esto es corroborado, en general, por la experiencia práctica de las empresas dedicadas a la consultoría empresarial. En particular, en la práctica de consultoría se constata una mejora en los resultados empresariales al implementar sistemas de gestión basados en Normas ISO 9001 o en Modelos de Excelencia. En consecuencia, existe evidencia de que una gestión sistemática, esto es la implementación sistemática y metódica de prácticas genéricas de gestión, no solo está asociado a mejor productividad y resultados empresariales, sino que aparece como causa de estos.

Gestión sistemática y los resultados empresariales en Uruguay

A efecto del análisis de la relación entre una gestión sistemática y los resultados empresariales, utilizamos el Índice de Gestión Empresarial (IGE)²⁵ como indicador de la gestión sistemática

En las tablas siguientes se presentan los coeficientes de correlación entre el IGE y varios resultados empresariales. Se observa que IGE está positivamente asociado con los resultados empresariales, económicos y de satisfacción, independientemente del tamaño y sector de actividad.

Tabla 41 Asociación entre resultados económicos y nivel de gestión

Tamaño	EBITDA / persona	Resultado Bruto / persona	Productividad	Salarios promedio
Grande	,196*	0,208**	,374**	,381**
Pyme	,112**	0,171**	,183**	,307**

Tabla 42 Asociación entre evolución de resultados de satisfacción y nivel de gestión

	Grande	Pymes
Satisfacción propietarios	,242**	,300**
Satisfacción empleados	,297**	,303**
Satisfacción clientes	,249**	,236**

En el Anexo VII se presenta la discriminación por sector, donde se observa que la asociación entre el IGE y los resultados empresariales es positiva y significativa independientemente de sector de actividad.

Cuando se realiza el análisis por dimensión de gestión, se observa que la gestión de todas ellas está positivamente correlacionada con los resultados empresariales. Esto ratifica la importancia de una gestión balanceada.

²⁵ El Índice de Gestión Empresarial (IGE) es un indicador de la calidad de la gestión sistemática de alto desempeño, o del nivel de gestión de una organización, construido a partir de la medición del grado de implementación de las prácticas genéricas de gestión. En el Anexo IV se presenta la forma del cálculo del IGE.

Tabla 43 Correlación entre resultados empresariales y IGE por dimensión de gestión

		Dimensión Planificación	Dimensión Procesos y Tecnología	Dimensión Medición y Análisis	Dimensión Personal	Dimensión Ambiente Laboral	Dimensión Incentivos en base a desempeño
Pyme	Satisfacción propietarios	,237**	,269**	,211**	,260**	,225**	,100**
	Satisfacción empleados	,196**	,256**	,173**	,285**	,304**	,104**
	Satisfacción clientes	,170**	,196**	,144**	,214**	,181**	,093**
	EBITDA por persona	,104**	,100**	,090**	,092**	,056**	,116**
	Productividad	,138**	,205**	,283**	,088**	,076**	,209**
	Resultado Bruto por Persona	,152**	,153**	,142**	,147**	,077**	,172**
	Salario por persona	,279**	,281**	,275**	,257**	,144**	,264**
Grande	Satisfacción propietarios	,191**	,175**	,143**	,230**	,191**	,099**
	Satisfacción empleados	,222**	,230**	,190**	,274**	,250**	,115**
	Satisfacción clientes	,170**	,202**	,161**	,243**	,204**	,096**
	EBITDA por persona	,137**	,175**	,164**	,190**	,153**	,196**
	Productividad	,242**	,373**	,438**	,261**	,229**	,336**
	Resultado Bruto por Persona	,147**	,187**	,181**	,194**	,168**	,213**
	Salario por persona	,293**	,352**	,362**	,311**	,226**	,308**

** Correlación significativa a nivel de 0.01 (2-colas).

* Correlación significativa a nivel de 0.05 (2-colas).

Estas correlaciones permiten considerar a las prácticas genéricas de gestión como “tecnologías” en el sentido de que su aplicación correcta, metódica y sistemática actúa como un factor de producción que aumenta la productividad de las firmas.

Las pymes implementan de forma menos sistemáticas las prácticas genéricas de gestión analizadas. Sin embargo, las correlaciones significativas que existen entre el nivel de gestión y los resultados empresariales, independientemente del tamaño, implica que aquellas pymes que utilizan de forma más sistemática las prácticas genéricas de gestión tienen mejores resultados empresariales que aquellas no las implementan o que las implementan de forma menos sistemáticas.

En consecuencia, el incentivar y apoyar a que las pymes implementen las prácticas genéricas de gestión de forma más metódica y sistemática ayudará a mejorar su productividad y sus resultados empresariales.

Bajo esta perspectiva de la “gestión como tecnología”, si el impacto positivo de la aplicación sistemática de las prácticas de gestión es universal, entonces la menor implementación de ellas por parte de las pymes se puede ver como subóptimo para la economía del país.

NOTA: una limitación de este estudio es que no permite hacer inferencias causales entre la gestión y los resultados empresariales. Podría ser que la implementación sistemática de prácticas de gestión sea una decisión basada en el buen desempeño de la organización. Sin embargo, los resultados de este estudio están en línea con otros estudios experimentales, de

análisis de casos (tipo evaluaciones y auditorías de empresas) y de experiencias en consultorías de empresas que señalan una relación causal entre la implementación más sistemática de las prácticas de gestión y la mejora de los resultados empresariales.

Resultados empresariales para distintos niveles del IGE

Es importante analizar cómo varían los resultados empresariales para distintos niveles del IGE.

Dentro de cada uno de los distintos deciles del IGE se observa una dispersión importante de los resultados económicos, por eso en este análisis utilizamos la **mediana de los resultados económicos** ya que el promedio podría resultar menos apropiado. Para los resultados de satisfacción utilizamos el valor promedio en cada decil.

En las siguientes gráficas y en la Tabla 44 se observa que la mediana de los resultados económicos considerados tiene importantes incrementos al pasar de niveles bajos del IGE a niveles más alto. El aumento no tiene un comportamiento lineal sino, en general, exponencial. Esto es, la tasa con que aumentan los resultados se incrementa a valores mayores del IGE. Esto se observa para empresas de todos los tamaños y sectores (ver también Anexo VII).

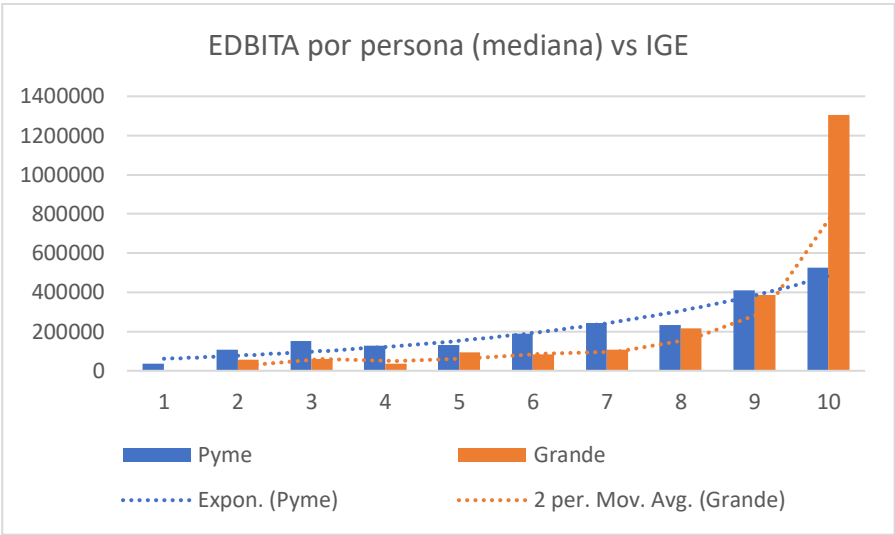


Figura 16 EDBITA por persona para distintos deciles de IGE

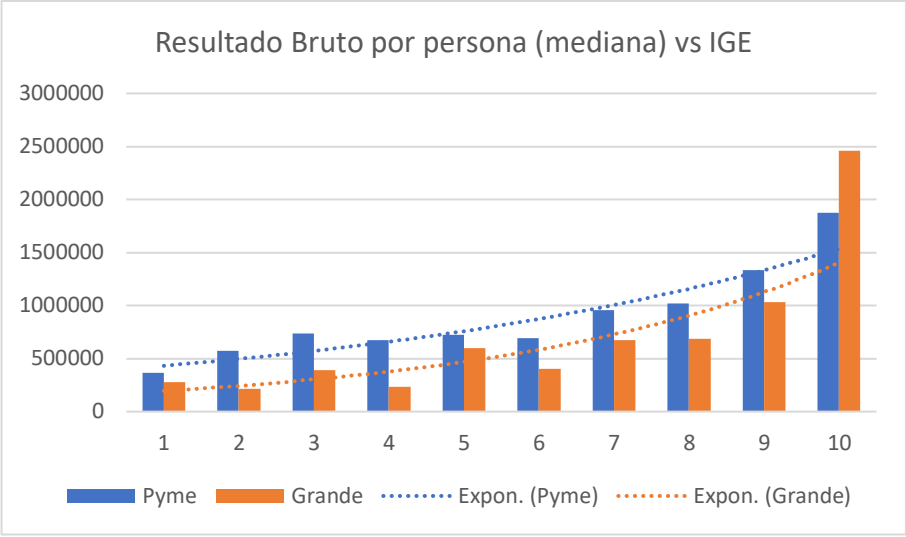


Figura 17 Resultado Bruto por persona para distintos deciles de IGE

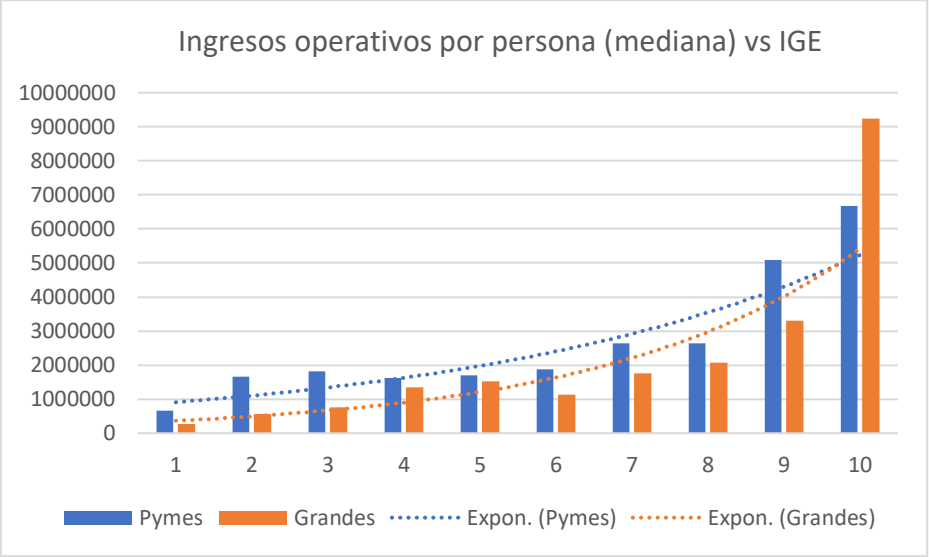


Figura 18 Ingresos operativos por persona para distintos niveles de IGE

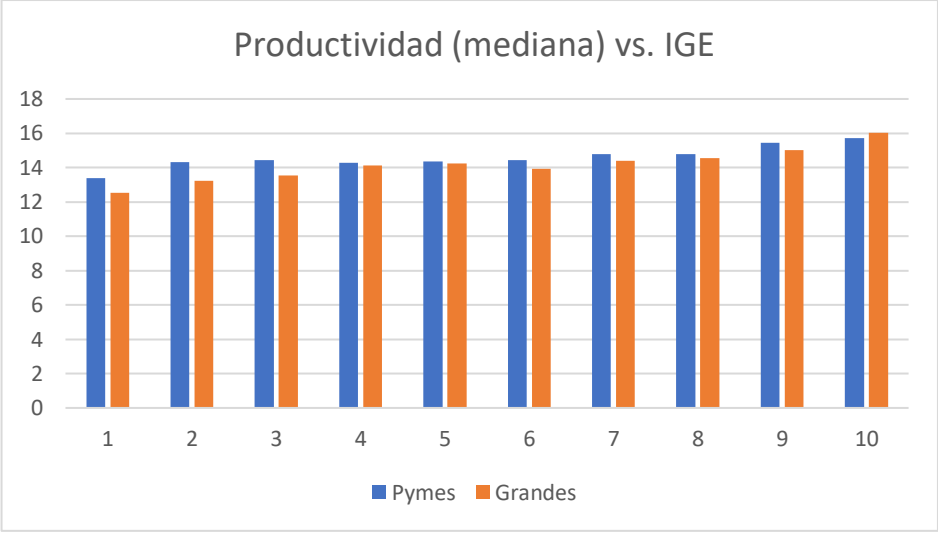


Figura 19 Productividad = $\ln(\text{ventas/persona})$ para distintos niveles de IGE

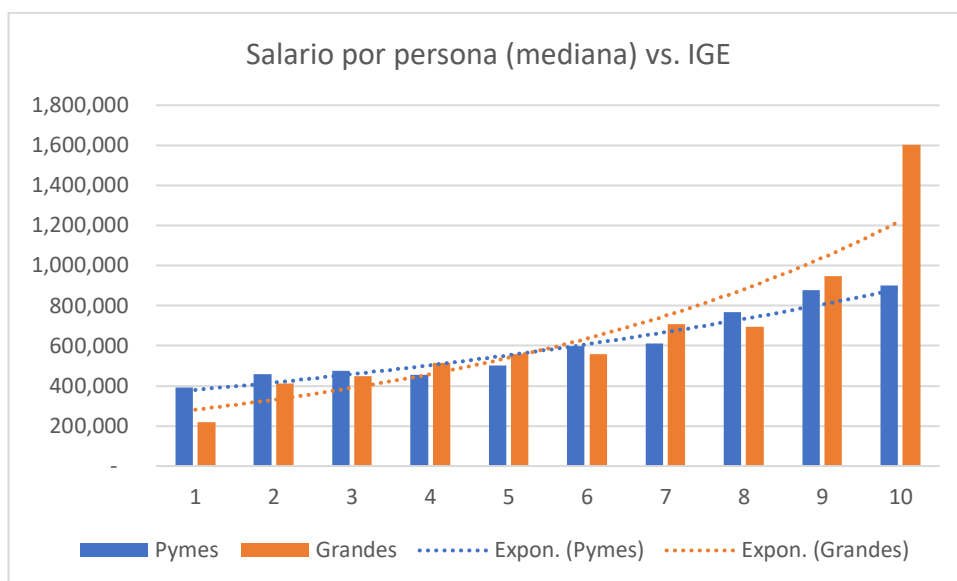


Figura 20 Salario por persona para distintos niveles de IGE

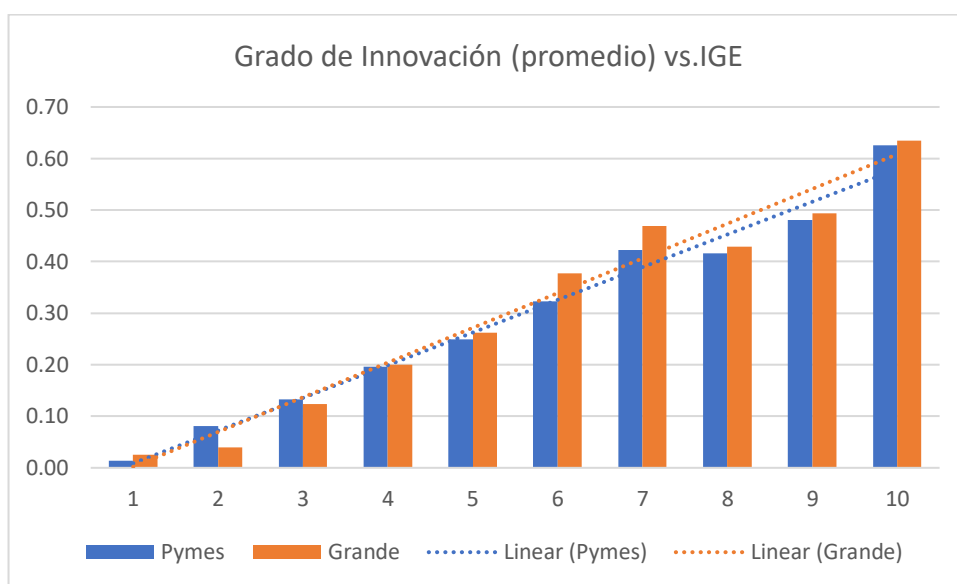


Figura 21 Grado de Innovación para distintos perfiles de IGE

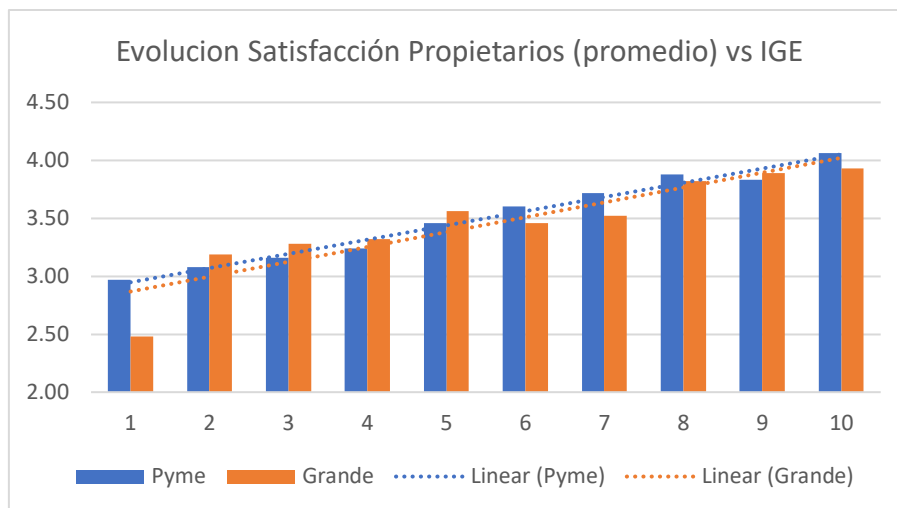


Figura 22 Evolución de satisfacción de propietarios por distinto nivel de IGE

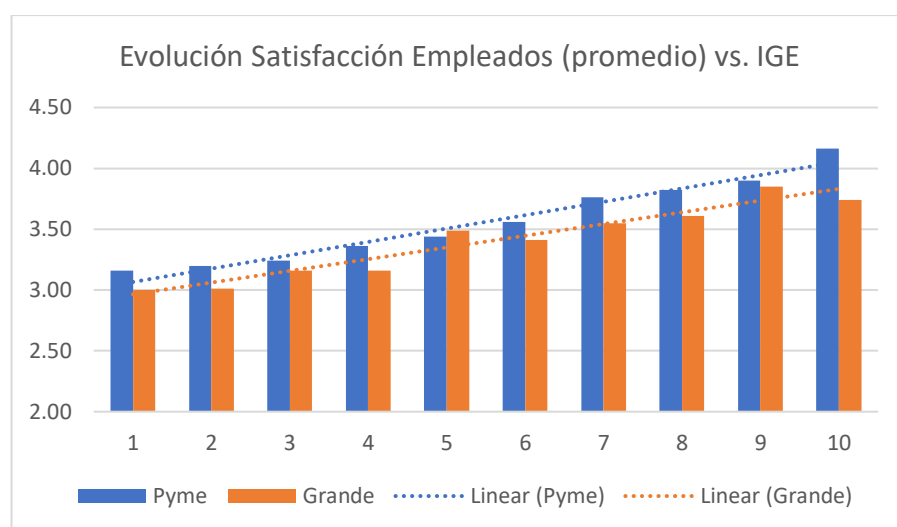


Figura 23 Evolución de satisfacción de empleados por distinto nivel de IGE

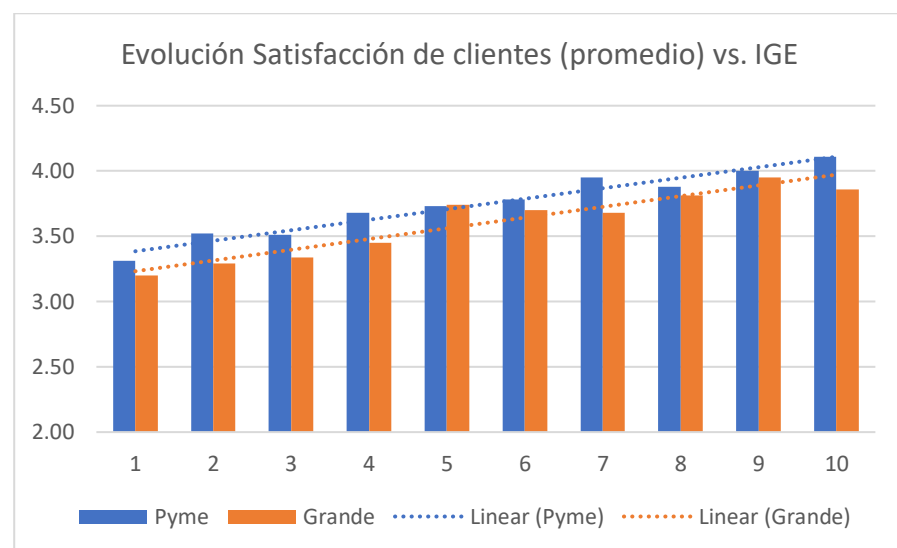


Figura 24 Evolución de satisfacción de clientes por distinto nivel de IGE

Tabla 44 Mediana de resultados económicos por decil de IGE

		Decil de IGE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pequeña	EBITDA por persona	36.872	106.527	152.263	126.474	131.831	190.528	243.533	232.276	411.454	525.300
	Resultado Bruto por Persona	364.729	573.159	734.457	676.283	726.269	694.336	954.220	1.017.482	1.334.392	1.874.679
	Productividad	13,41	14,32	14,43	14,29	14,34	14,45	14,79	14,79	15,44	15,71
	Ingreso por persona	664.311	1.657.219	1.816.565	1.611.832	1.692.871	1.883.143	2.641.122	2.638.585	5.087.789	6.678.895
	Salario por persona	390.676	456.790	474.986	455.329	501.481	598.426	611.508	566.805	878.738	769.317
Grande	EBITDA por persona	-	56.990	60.191	36.917	92.433	85.395	109.218	216.087	387.366	1.304.195
	Resultado Bruto por Persona	278.970	214.273	391.895	234.207	598.234	404.864	670.703	684.918	1.030.925	2.459.761
	Productividad	12,5	13,2	13,5	14,1	14,2	13,9	14,4	14,5	15	16
	Ingresos por persona	278.970	564.097	761.408	1.350.664	1.522.983	1.134.249	1.764.100	2.068.754	3.296.068	9.236.849
	Salario por persona	217.930	412.724	447.423	514.298	556.731	558.867	706.551	695.479	947.578	1.604.198

*Valores en \$ uruguayos de año 2019 por persona

Tabla 45 Promedio de resultados de satisfacción por decil de IGE

		Decil de IGE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pyme	Grado de Innovación	0,01	0,08	0,13	0,20	0,25	0,32	0,42	0,42	0,48	0,63
	Satisfacción propietarios	2,97	3,08	3,16	3,24	3,46	3,60	3,72	3,88	3,83	4,06
	Satisfacción empleados	3,16	3,20	3,24	3,36	3,44	3,56	3,76	3,82	3,90	4,16
	Satisfacción clientes	3,31	3,52	3,51	3,68	3,73	3,78	3,95	3,88	4,00	4,11
Grande	Grado de Innovación	0,03	0,04	0,12	0,20	0,26	0,38	0,47	0,43	0,49	0,63
	Satisfacción propietarios	2,48	3,19	3,28	3,32	3,56	3,46	3,52	3,82	3,89	3,93
	Satisfacción empleados	3,00	3,01	3,16	3,16	3,49	3,41	3,55	3,61	3,85	3,74
	Satisfacción clientes	3,52	3,29	3,34	3,45	3,74	3,70	3,68	3,81	3,95	3,86

*La forma en que se mide la satisfacción y el grado de innovación se presenta en el Anexo III

Mejora de resultados empresariales al pasar a deciles superiores de IGE

Comparamos los promedios de los resultados empresariales de las empresas que están en el decil 8 del IGE con las que están en el decil 3 del IGE. En la Tabla 46 se observan esta diferencia expresada en porcentaje. En el caso de las pymes se observa que las primeras tienen en promedio, un resultado bruto por persona 39% mayor o un salario por persona 19% superior con una productividad por persona 2% mayor.

Tabla 46 Diferencia entre los resultados económicos de empresas en el decil 3 y en el decil 8 del IGE

	Grande	Pyme
EBITDA por persona	259%	53%
Resultado Bruto por Persona	75%	39%
Productividad	7%	2%
Ingreso por persona	172%	45%
Salario por persona	58%	19%

Algo similar se observa al considerar los resultados de satisfacción. Por ejemplo, para las pymes el promedio de la evolución de la satisfacción de los empleados aumenta un 18% al pasar de decil 3 al 8 y un 14% para las empresas grandes.

Tabla 47 Diferencia entre los resultados no económicos de empresas en el decil 3 y en el decil 8 del IGE

	Grande	Pyme
Grado de Innovación	248%	213%
Satisfacción propietarios	16%	23%
Satisfacción empleados	14%	18%
Satisfacción clientes	14%	11%

ADVERTENCIA: este es el impacto para el conjunto de las empresas de un decil. No se corresponde necesariamente con las empresas individuales, que manifiestan una alta dispersión.

Si bien a partir de este análisis no se puede concluir en la existencia de una relación causal entre mayor nivel de gestión y resultados empresariales, si se puede sostener que, en promedio, las empresas con mayor nivel de gestión tienen resultados, económicos y no económicos, mucho mejores, independientemente de su tamaño. Tampoco se puede inferir que la gestión sistemática de alto desempeño explique toda la diferencia observada en los resultados. Los factores considerados en el IGE no explican toda la brecha en los resultados, en la que eventualmente intervienen otras prácticas de gestión no incorporadas en el IGE.

Por otro lado, estas magnitudes dependen de otros elementos como el nivel de error en las mediciones de cada variable. Sin embargo, este análisis señala que la calidad de la gestión es un factor clave para explicar la brecha de resultados entre empresas, con un impacto similar, o aún mayor, que el de otros factores normalmente mencionados como impulsores de esta. Esto sugiere que las empresas pueden incrementar significativamente su productividad mejorando la calidad de su gestión.

Mejora del resultado al pasar del tercio de peor gestión al tercio de mayor

Analizamos los resultados promedio y medianas de las empresas que están en el grupo del tercio de menor nivel de gestión (IGE< 33) y los promedios y medianas de las empresas que están en el tercio superior (IGE > 66). En la Tabla 48 se presenta cómo se distribuyen las empresas en según los tercios del valor de IGE.

Tabla 48 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%

Tabla 49 Comparación de promedio y mediana de los resultados económicos de empresas en el tercio menor IGE con el del tercio mayor.

			Salario por persona	Ingresos Operativos por Persona	EBITDA por persona	Productividad Ln(ventas por empleado)	Rentabilidad Capitales Invertidos
Pyme	Promedio	IGE Menor	500.634	4.196.573	255.819	14,36	0,022
		IGE Medio	641.258	4.993.393	446.056	14,52	-0,127
		IGE Mayor	1.038.589	22.642.672	1.311.093	15,08	0,121
		Diferencia Alto-Bajo	107%	440%	413%	5,0%	445%
	Mediana	IGE Menor	448.112	1.595.731	106.527	14,28	0,042
		IGE Medio	527.821	1.859.035	151.438	14,44	0,041
		IGE Mayor	681.275	3.400.073	279.199	15,04	0,080
		Diferencia Mayor-Menor	52%	113%	162%	5,3%	88%
Grande	Promedio	IGE Menor	516.779	1.755.997	167.529	13,79	0,072
		IGE Medio	657.768	3.265.191	293.083	14,22	0,063
		IGE Mayor	1.045.540	11.304.206	1.378.098	14,95	0,077
		Diferencia Mayor-Menor	102%	544%	723%	8,5%	7,7%
	Mediana	IGE Menor	420.455	655.071	47.281	13,39	0,055
		IGE Medio	560.529	1.411.330	80.057	14,16	0,044
		IGE Mayor	873.980	3.007.665	259.579	14,92	0,057
		Diferencia Mayor-Menor	108%	359%	449%	11,4%	4,0%

Tabla 50 Comparación de promedio de los resultados no económicos de empresas en el grupo del tercio menor de 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%

Tanto el promedio como la mediana de todos los resultados empresariales considerados tiene fuertes aumentos al comparar empresas con bajos niveles de gestión con altos niveles. Esto se observa para todos los tamaños de empresa y sectores.

Influencia de las características de las empresas en el impacto de la gestión en los resultados empresariales

A través de un análisis de regresiones lineales múltiples, evaluamos si las empresas que tienen una gestión más metódica y sistemática, con un uso más extensivo y sistemático de las prácticas genéricas de gestión de alto desempeño, esto es un mayor IGE, tienen un desempeño superior al de las empresas con gestión menos sistemática; además, cómo afectan las características propias de la empresa esta relación.

En la Tabla 51 y Tabla 52 se presentan los resultados del análisis de regresiones lineales. Como variable dependiente se consideran un conjunto de resultados y como independiente el nivel de gestión (IGE) y un conjunto de características de la empresa que, en investigaciones anteriores, han demostrado tener incidencia en la sistematización de la gestión. Se incorporan también, como variables de control, el sector industrial y el tamaño de la empresa.

Las columnas muestran la asociación entre un aumento de una desviación estándar en el índice de gestión (IGE) y los distintos resultados empresariales analizados (EBITDA/persona, Resultado Bruto /persona, Productividad: ventas / persona y Salarios por persona).

Las características de la empresa que influyen en la gestión sistemática consideradas son:

- Relacionadas a su pertenencia a multinacionales:
 - o *Multinacional*: empresas situadas en el resto del mundo poseen participaciones de capital o acciones de la empresa.
 - o *Financiamiento del exterior*: la empresa recibe financiamiento de empresas no financieras radicadas en el exterior
 - o *Remite utilidades*: La empresa remite utilidades al exterior
- Relacionadas con la incorporación de conocimiento:
 - o *Servicios profesionales y de consultoría*: la empresa contrata servicios profesionales y de consultoría
 - o *Investigación y Desarrollo*: la empresa contrata servicios de Investigación y Desarrollo
- Relacionadas con su internacionalización:
 - o *Exportador*
 - o *Realiza actividades en zona franca*
- Relacionadas con las características de la persona que toma las principales decisiones (CEO):
 - o *Toma decisiones*: fundador, familiar o gerente profesional no familiar
 - o *Sexo toma de decisiones*
 - o *Nacionalidad toma de decisiones*
- Relacionadas con la formación superior del personal:
 - o *% gerentes con educación superior*
 - o *% no gerentes con educación superior*
- Relacionadas con propiedad de la empresa:
 - o *Pública / privada*
 - o *Propietario mayoritario*: fundador, Familiares, Gerente no fundador, accionista no vinculado a la gestión.
- *Grado de sindicalización*: % de personas sindicalizadas
- *Grado de digitalización*: utilización de TICs en las actividades principales del negocio

En la Tabla 51 y en la Tabla 52 se observa que el IGE tiene una relación positiva significativa con los resultados económicos que se mantiene al controlar otras variables que también tiene una relación significativa. Las variables que no tienen relación significativa no se muestran.

Nuestros coeficientes tienen el mismo signo que en estudios realizados en otros países (Bloom et al. 2016a, 2017, Broszeit, 2016) y son estadísticamente significativos. Por lo tanto, se puede concluir que una gestión sistemática con un mayor uso de las prácticas genéricas de gestión está asociada con mayores resultados empresariales para las organizaciones uruguayas analizadas.

Tabla 51 Relación del nivel de gestión (IGE) y los resultados empresariales en pymes

Variable Dependiente	Ebitda por persona	Resultado Bruto por persona	Productividad	Salario por persona
IGE	0,048***	0,066***	0,074***	0,095***
Remite Utilidades	0,175***	0,233***	0,055***	0,107***
Financiamiento del exterior		0,071***		0,054***
Multinacional		0,050***	0,134***	0,218***
Servicios profesionales y de consultoría		0,030***	0,081***	0,123***
Investigación y desarrollo	0,035***	0,072***	0,063***	0,090***
Exportador	0,027***		0,101***	0,108***
Actividades en Zona Franca				0,025**
Nacionalidad toma decisiones	0,068***	0,077***	-0,032*	
Sexo toma decisiones	-0,035***	-0,043***	-0,161***	-0,091***
Toma decisiones			0,083***	0,095***
Pública			-0,043***	-0,045***
Propietario mayoritario			-0,082***	
Sindicalización				0,076***
% Gerentes Superior	0,048***	0,053***	0,058***	0,176***
% No Gerentes Superior		0,039***	-0,068***	0,063***
Grado de digitalización			0,150***	0,124***
Tamaño	***	***	***	***
Sector			***	***
R	0,253	0,42	0,531	0,634
R2 ajustado	0,064	0,168	0,281	0,401

Tabla 52 Relación del nivel de gestión (IGE) y los resultados empresariales en empresas grandes

Variable Dependiente	Ebitda por persona	Resultado Bruto por persona	Productividad	Salario por persona
IGE	0,108***	0,119***	0,160***	0,140***
Remite Utilidades	0,205***	0,26***	0,099***	0,196***
Financiamiento del exterior				
Multinacional				
Servicios profesionales y de consultoría	0,098**		0,113**	0,080*
Investigación y desarrollo				0,101***
Exportador		0,122***	0,232***	0,257***
Actividades en Zona Franca				
Nacionalidad toma decisiones	0,089***			
Sexo toma decisiones	-0,066*	-0,066*	-0,128*	-0,095**
Toma decisiones			0,073*	0,139***
Pública	0,098***	0,08**	0,066*	
Propietario mayoritario				
Sindicalización				0,150***
% Gerentes Superior		0,094***		0,098***
% No Gerentes Superior				0,113***
Grado de digitalización			0,123***	
Tamaño	***	***	***	***
Sector			***	
R	0,342	0,414	0,59	0,616
R2 ajustado	0,109	0,164	0,341	0,372

Impacto de las dimensiones de gestión en los resultados económicos

El IGE se basa en la medición de 27 prácticas genéricas de gestión, que se agrupan en 6 dimensiones: prácticas de planificación; operaciones, gestión de las personas, medición y evaluación, gestión del ambiente y sistema de incentivos en base al desempeño. Exploramos la importancia relativa de estas dimensiones mediante la creación de una puntuación estandarizada para cada una de estas y su ingreso en las regresiones presentadas en la Tabla 53 para las pymes y en la Tabla 54 para las grandes.

Tabla 53 Relación de las dimensiones de gestión con los resultados empresariales para pymes

	EBITDA por persona	Resultado Bruto por persona	Productividad	Utilidades distribuidas por persona	Salarios por persona
Dimensión Planificación	0,055***	0,066***	-0,079***	0,029	0,113***
Dimensión Operaciones	0,028	0,046***	0,126***	-0,011	0,085***
Dimensión Medición y Análisis	0,017	0,036***	0,302***	0,035**	0,102***
Dimensión Personal	0,011	0,037***	-0,141***	0,042***	0,056***
Dimensión Ambiente Laboral	-0,022	-0,047***	-0,052***	-0,022	-0,072***
Dimensión Incentivos en base al desempeño	0,091***	0,130***	0,169***	0,080***	0,179***
R	0,143	0,216	0,341	0,125	0,367
R2 ajustado	0,02	0,047	0,116	0,015	0,134

Tabla 54 Relación de las dimensiones de gestión y resultados empresariales para empresas grandes

	EBITDA por persona	Resultado Bruto por persona	Productividad	Utilidades distribuidas por persona	Salarios por persona
Dimensión Planificación	-0,030	-0,027	-0,086	-0,043	0,034
Dimensión Operaciones	0,073	0,075	0,198***	0,063	0,141***
Dimensión Medición y Análisis	0,039	0,055	0,314***	0,002	0,162***
Dimensión Personal	0,066	0,043	-0,087	0,036	0,039
Dimensión Ambiente Laboral	0,038	0,051	0,013	0,009	-0,010
Dimensión Incentivos en base al desempeño	0,118***	0,132***	0,197***	0,031	0,163***
R	0,237	0,255	0,223	0,089	0,416
R2 ajustado	0,05	0,059	0,217	0,001	0,168

Se observa que, en general, la dimensión que tienen mayor relación con los resultados económicos es la de incentivos en base al desempeño.

Para seguir evaluando la relación entre las distintas áreas de gestión y los resultados empresariales, analizamos las correspondientes correlaciones

Tabla 55 Correlación entre áreas de gestión y resultados

		Ingresos Operativos por Persona	EBITDA por persona	Productividad Ln(ventas por empleado)	Grado de Innovación	Uso de TICs	Salario por persona
Pyme	Área Planificación	,049**	,104**	,138**	,413**	,355**	,279**
	Área Operaciones	,059**	,100**	,205**	,551**	,342**	,281**
	Área Medición y Análisis	,044**	,090**	,283**	,354**	,329**	,275**
	Área Personal	,067**	,092**	,088**	,317**	,269**	,257**
	Área Ambiente Laboral	,029**	,056**	,076**	,311**	,179**	,144**
	Área Incentivos	,070**	,116**	,209**	,169**	,227**	,264**
Grande	Área Planificación	,114**	,137**	,242**	,383**	,441**	,293**
	Área Operaciones	,131**	,175**	,373**	,572**	,396**	,352**
	Área Medición y Análisis	,143**	,164**	,438**	,334**	,358**	,362**
	Área Personal	,166**	,190**	,261**	,325**	,383**	,311**
	Área Ambiente Laboral	,134**	,153**	,229**	,255**	,230**	,226**
	Área Incentivos	,208**	,196**	,336**	,216**	,224**	,308**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Existe una relación significativa entre el nivel de gestión de las 6 áreas de gestión y los resultados empresariales.

En particular analizamos las dimensiones de gestión vinculadas a las personas: gestión de personas, gestión del ambiente laboral y gestión de incentivos en base al desempeño. Analizamos los valores promedio de las empresas que están en el tercio más bajo, el tercio medio o el tercio más alto, de gestión del área analizada (ver Tabla 59).

Se observa que la mejora de la gestión distintas áreas vinculadas al personal (gestión de personas, gestión del ambiente de trabajo, gestión de incentivos vinculados al desempeño) tiene distinto impacto en los distintos resultados. En la **Error! Reference source not found.** se presenta la diferencia, en %, del promedio de los distintos resultados de las empresas que están en el tercio de peor gestión del área vinculada al personal considerada con las del tercio de mejor gestión.

Por ejemplo, en promedio las pymes que están dentro del tercio que gestionan mejor los incentivos basados en el desempeño tienen Ingresos Operativos por Persona 584% mayores o un EBITDA por persona un 515% mayor que las empresas que gestionan peor el área de incentivos

Según el resultado empresarial que se desee mejorar será el área de gestión que se deberá priorizar para mejorar:

Si el objetivo es mejorar los resultados económicos (por ejemplo Ingresos Operativos por Persona, EBITDA por persona), se deberá prestar mayor atención a la mejora del área de incentivos en base al desempeño. Si lo que se desea mejorar es la digitalización en la empresa se debe priorizar la mejora del área de gestión de las personas (que implica la selección,

capacitación, evaluación y retención). Por otro lado, si se busca aumentar el grado de innovación se deberá priorizar la gestión del ambiente laboral, generando climas con mayor confianza y relaciones colaborativas.

Tabla 56 Aumento porcentual al pasar del tercio peor al tercio mejor gestionado en un área

	Área de gestión que mejora	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	76%	584%	515%	36%	25%
Grandes	Área Gestión de Personas	70%	290%	428%	112%	23%
	Área Ambiente	61%	122%	146%	125%	15%
	Área Incentivos	73%	729%	761%	65%	11%

Además se observa que, cuando se mejoran las áreas de gestión, no solo se mejoran los resultados empresariales sino que también mejoran mucho los salarios promedios que pagan las empresas.

A su vez, como se observa en la Tabla 57, en todos los sectores de actividad en Uruguay las empresas que pagan mejores salarios tienen mejores resultados: productividad, ingresos por persona, EBITDA por persona o digitalización. Esto también se mantiene cuando se analizan en forma separada las pymes y las empresas grandes.

Tabla 57 Correlación entre salarios por persona y resultados empresariales en los distintos sectores

Sector de actividad	Ingresos Operativos por Persona	EBITDA por persona	Productividad Ln(ventas por empleado)	Grado de Innovación	Uso de TICs
Actividades administrativas y servicios de apoyo	,376**	,381**	,590**	,285**	,328**
Actividades financieras y de seguros	0,041	0,048	,361**	0,014	0,126
Actividades inmobiliarias	,276**	0,145	,527**	-0,025	,492**
Actividades profesionales, científicas y técnicas	,767**	,475**	,586**	-0,063	,135**
Alojamiento y servicios de comida	,655**	,104**	,653**	,147**	,081*
Arte, entretenimiento y recreación	,338**	,171*	,652**	-0,031	,371**
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	,327**	,480**	,592**	,107**	,321**
Enseñanza	,669**	0,027	,592**	0,05	,233**
Explotación de minas y canteras	0,324	-0,228	,398*	0,023	0,213
Industria manufactureras	,487**	,319**	,713**	,167**	,336**
Información y comunicación	,489**	,393**	,679**	-0,009	,395**
Otras actividades de servicio	,604**	,429**	,792**	0,004	,501**
Servicios sociales y relacionados con salud humana	,715**	,337**	,724**	,373**	,563**
Suministro de agua, gestión desechos	,473**	,317**	,580**	0,087	,349**
transporte y almacenamiento	,443**	,215**	,624**	,106**	,272**

Tabla 58 Valores promedio de las empresas que están en el tercio más bajo, el tercio medio o el tercio más alto, de gestión del área analizada

Área Gestion de Personas		Valores del Área Personal	Salario por persona	Ingresos Operativos por Persona	EBITDA por persona	Grado de Innovación	Uso de TICs
Pyme	Bajo	15,3302	548172	4496186	313148	0,165	0,554
	Medio	47,3973	646539	5187467	506232	0,288	0,622
	Alto	78,9134	986923	21564912	1130901	0,392	0,715
	% Alto/Media	415%	80%	380%	261%	138%	29%
Grande	Bajo	17,3317	609890	2830879	283965	0,209	0,683
	Medio	50,3263	713817	4434539	338566	0,396	0,765
	Alto	81,2905	1037589	11031366	1497922	0,444	0,842
	% Alto/Media	369%	70%	290%	428%	112%	23%

Área Gestión Ambiente		Valores del Área Ambiente Laboral	Salario por persona	Ingresos Operativos por Persona	EBITDA por persona	Grado de Innovación	Uso de TICs
Pyme	Bajo	9,954	514998	3980414	305776	0,1071	0,5439
	Medio	39,916	659485	7251883	496161	0,2272	0,5922
	Alto	77,817	700943	8997794	590859	0,3329	0,6362
	% Alto/Media	682%	36%	126%	93%	211%	17%
Grande	Bajo	12,680	525921	3463540	366665	0,1894	0,6812
	Medio	41,666	719548	3613413	350195	0,2861	0,7389
	Alto	78,435	847579	7692979	900909	0,4256	0,7842
	% Alto/Media	519%	61%	122%	146%	125%	15%

Areal Gestión de Incentivos		Valores del Area Incentivos	Salario por persona	Ingresos Operativos por Persona	EBITDA por persona	Grado de Innovación	Uso de TICs
Pyme	Bajo	5,67	554935	4181322	305997	0,204	0,563
	Medio	42,91	766453	9911947	645777	0,285	0,652
	Alto	77,04	977370	28600513	1882554	0,276	0,702
	% Alto/Media	1260%	76%	584%	515%	36%	25%
Grande	Bajo	9,67	611351	2297471	250432	0,257	0,721
	Medio	45,02	788793	3752702	397552	0,385	0,767
	Alto	74,97	1055511	19054133	2157381	0,425	0,797
	% Alto/Media	675%	73%	729%	761%	65%	11%

Grado de implementación vs. asociación con la productividad

No todas las dimensiones de gestión tienen la misma asociación directa (correlación) con la productividad, medida como ingresos por persona. A su vez, las dimensiones de gestión pueden tener distinto grado de implementación sistemática.

La estrategia más adecuada es mejorar aquellas dimensiones que tienen mayor asociación con la productividad y, a su vez, están menos desarrolladas.

En la en

Figura 25 para pymes y en

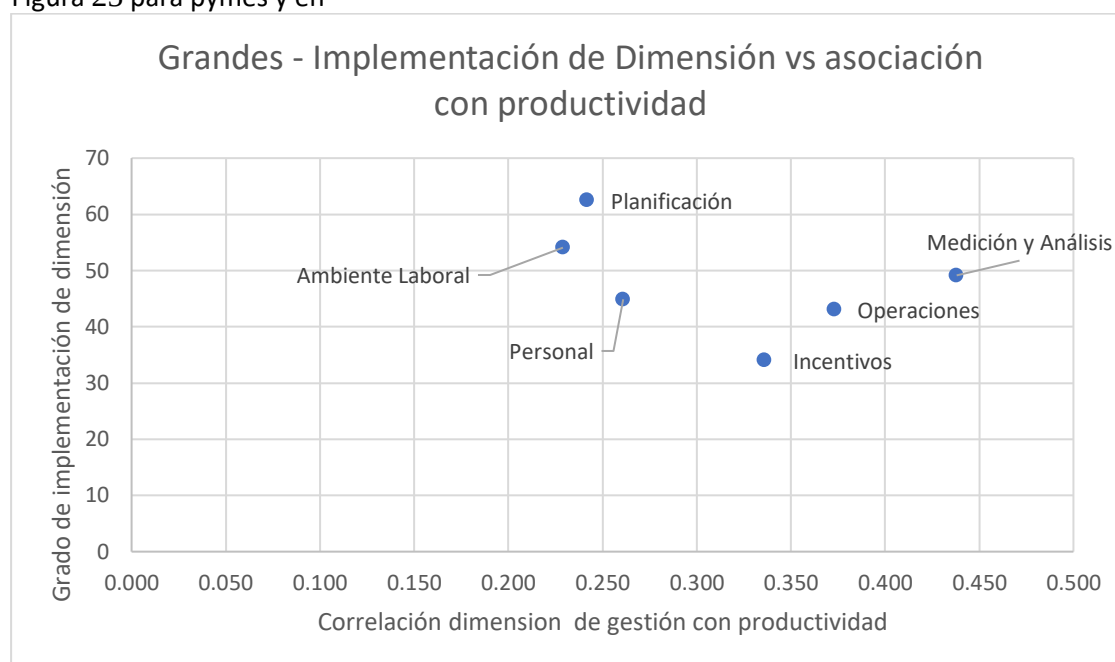


Figura 26 para las grandes empresas se presenta la relación entre el grado de implementación de la dimensión (de 0 a 100) y su correlación con la productividad.

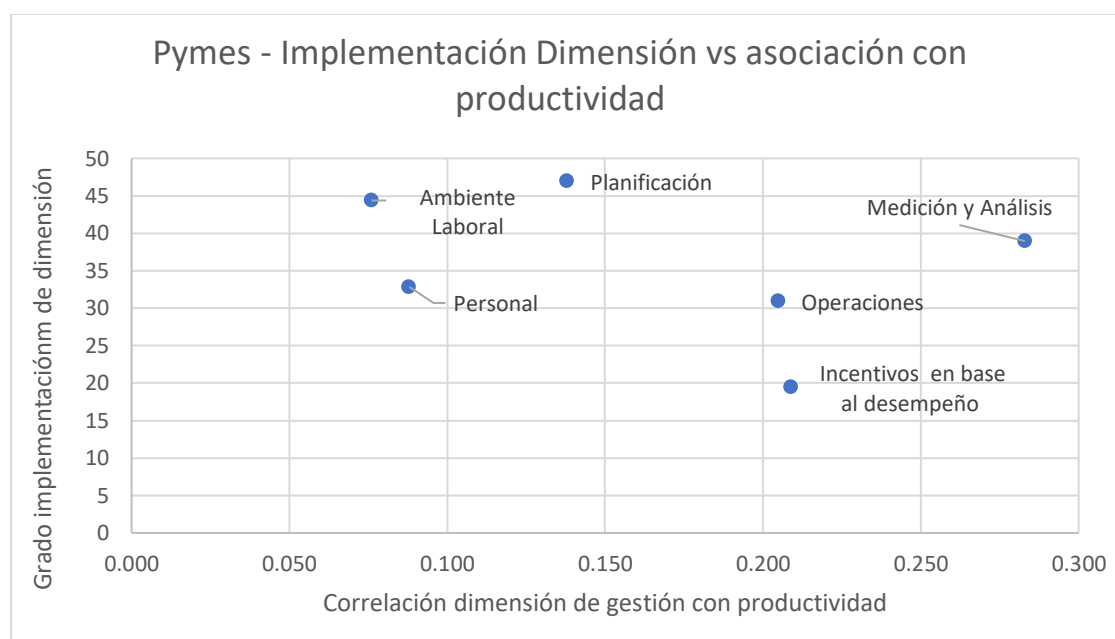


Figura 25 Implementación de dimensión de gestión vs. asociación con productividad en pymes

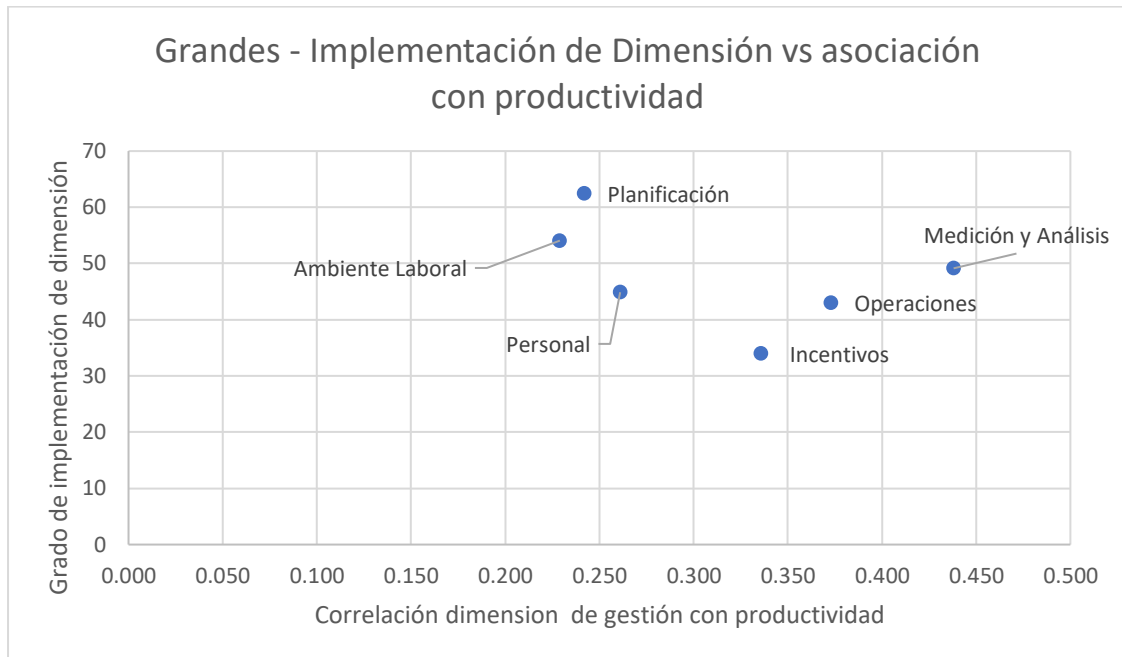


Figura 26 Implementación de áreas de gestión vs. asociación con productividad en grandes

Tanto para pymes como para grandes empresas las dimensiones de gestión que tienen mayor relación con la productividad son: medición y análisis, operaciones e incentivos. En ambos casos la de menor nivel de implementación es el área de incentivos en base al desempeño, representando el área en la que se deberían enfocar los esfuerzos de mejora.

Grado de implementación de prácticas de gestión y asociación con la productividad

Puede resultar útil visualizar cuál es el grado de implementación de las prácticas de gestión relacionado con el impacto que tienen a nivel individual en la productividad. Esto permite orientar los esfuerzos de mejora en aquellas prácticas que tienen una mayor relación con la productividad y a su vez se ejecutan de forma menos sistemática.

Al interpretar este análisis debemos tener en cuenta algunas consideraciones:

1. Las prácticas de gestión actúan como un sistema, algunas permiten y potencian el desarrollo de otras, e influyen en conjunto en los resultados empresariales. En consecuencia, un análisis del impacto individual de las prácticas sobre los resultados empresariales es limitado y solamente indicativo.
2. Como las prácticas actúan en forma de sistema, el grado de implementación de unas no es independiente del grado de implementación de otras. En consecuencia, en la realidad no se puede mejorar la implementación de algunas prácticas si a la vez no se mejora la implementación de otras.

3. Por lo tanto, el siguiente análisis refleja la situación al momento en que se relevaron los datos. No tiene capacidad de inferir que sucede cuándo se comienzan a mejorar algunas prácticas ya que no contempla el impacto que esto produce en la mejora de las otras prácticas.

Para el siguiente análisis consideramos la correlación de cada una de las prácticas de gestión en forma individual con la productividad (ingresos por persona). Usamos este indicador de resultados porque: a) todos los resultados económicos considerados en este trabajo están fuertemente correlacionados, en consecuencia, las conclusiones que se obtengan con uno de ellos serán similares a las obtenidas con el resto; b) la productividad, medida como ingresos por empleado, es un indicador normalmente utilizado por los directivos y académicos para evaluar los resultados de una empresa, c) la información para construir este indicador se puede obtener fácilmente de los datos que normalmente registran las empresas.

En la Figura 27 y la Figura 28 se muestra, en el eje vertical, el grado de implementación de la práctica (de 0 a 1) y, en el eje horizontal, su correlación con la productividad. Los datos numéricos se presentan en la Tabla 59.

Estas gráficas permiten observar cuáles son las prácticas que, en forma individual, tienen mayor asociación con la productividad y, a su vez, están en menor grado de implementación.

Permite también validar algunas aparentes contradicciones que se observan en la realidad. Por ejemplo, tomando prácticas que tienen una alta correlación relativa con la productividad, si bien el otorgar beneficios económicos adicionales al salario (% de personas que reciben bonos) tiene un alto grado de implementación, tanto en pymes como en grandes empresas, el realizarlo vinculado al desempeño (base bonos) tiene un bajo grado de implementación. Esta forma de proceder disminuye el impacto de los incentivos monetarios sobre los resultados empresariales. Se observa que existe una disposición de la dirección de las empresas a distribuir parte de los resultados económicos entre los colaboradores, pero al no vincularlos adecuadamente con el desempeño se pierde el potencial que tiene esta práctica para incrementar los resultados económicos de la empresa.

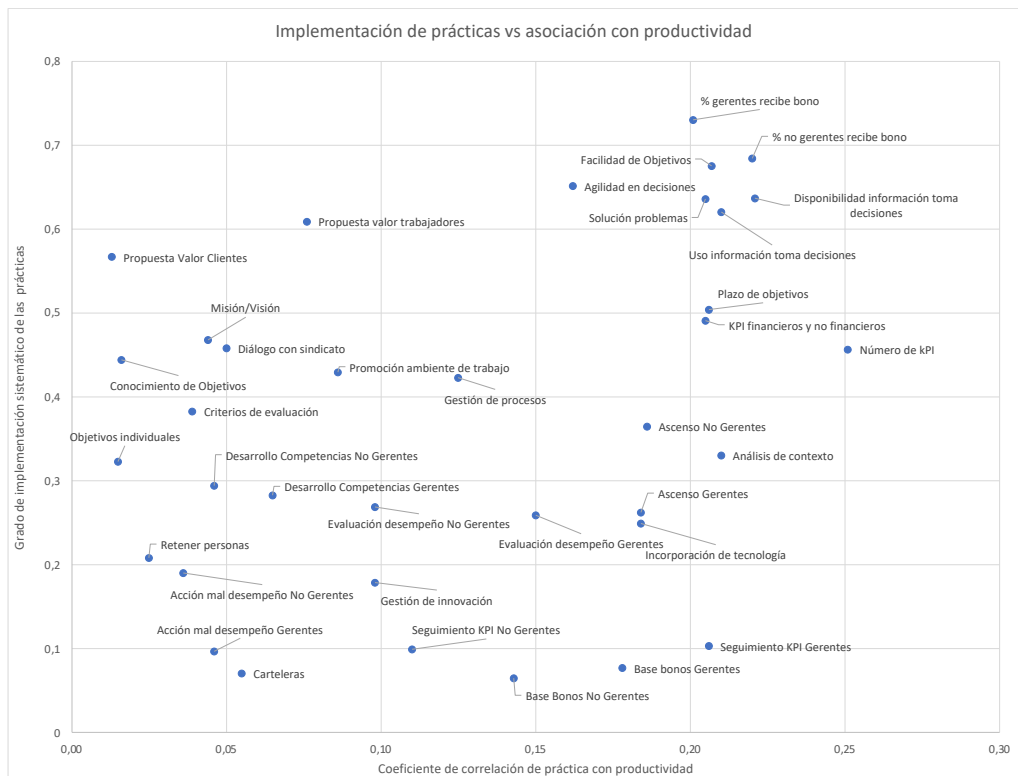


Figura 27 Grado de implementación de prácticas de gestión vs. asociación con productividad en pymes

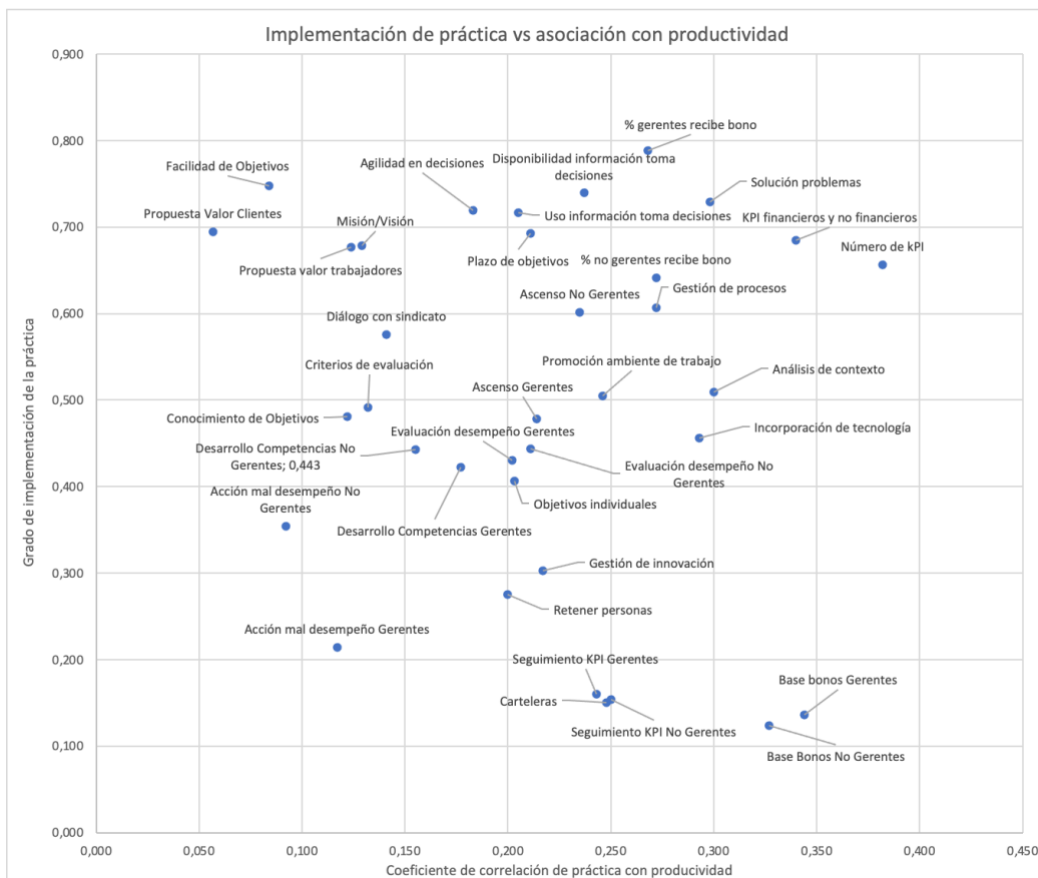


Figura 28 Grado de implementación de prácticas de gestión vs. asociación con productividad en empresas grandes

Tabla 59 Correlación de prácticas de gestión con productividad y grado de implementación de las prácticas

PYMES

Practica	Correlación con productividad	Grado de Implementación
Número de kPI	0,251	0,457
Disponibilidad información toma decisiones	0,221	0,637
% no gerentes reciben bono	0,220	0,684
Análisis de contexto	0,210	0,330
Uso información toma decisiones	0,210	0,620
Facilidad de Objetivos	0,207	0,675
Seguimiento KPI Gerentes	0,206	0,103
Plazo de objetivos	0,206	0,504
Solución problemas	0,205	0,636
KPI financieros y no financieros	0,205	0,491
% gerentes recibe bono	0,201	0,730
Ascenso No Gerentes	0,186	0,365
Incorporación de tecnología	0,184	0,249
Ascenso Gerentes	0,184	0,262
Base bonos Gerentes	0,178	0,077
Agilidad en decisiones	0,162	0,652
Evaluación desempeño Gerentes	0,150	0,259
Base Bonos No Gerentes	0,143	0,065
Gestión de procesos	0,125	0,422
Seguimiento KPI No Gerentes	0,110	0,099
Gestión de innovación	0,098	0,179
Evaluación desempeño No Gerentes	0,098	0,269
Promoción ambiente de trabajo	0,086	0,429
Propuesta valor trabajadores	0,076	0,609
Desarrollo Competencias Gerentes	0,065	0,283
Carteleras	0,055	0,071
Diálogo con sindicato	0,050	0,458
Acción mal desempeño Gerentes	0,046	0,097
Desarrollo Competencias No Gerentes	0,046	0,294
Misión/Visión	0,044	0,468
Criterios de evaluación	0,039	0,383
Acción mal desempeño No Gerentes	0,036	0,190
Retener personas	0,025	0,208
Conocimiento de Objetivos	0,016	0,444
Objetivos individuales	0,015	0,323
Propuesta Valor Clientes	0,013	0,567

Grandes

Practica	Correlación con productividad	Grado de Implementación
Número de kPI	0,382	0,657
Base bonos Gerentes	0,344	0,136
KPI financieros y no financieros	0,340	0,685
Base Bonos No Gerentes	0,327	0,124
Análisis de contexto	0,300	0,509
Solución problemas	0,298	0,730
Incorporación de tecnología	0,293	0,457
Gestión de procesos	0,272	0,607
% no gerentes reciben bono	0,272	0,641
% gerentes recibe bono	0,268	0,788
Seguimiento KPI No Gerentes	0,250	0,154
Carteleras	0,248	0,150
Promoción ambiente de trabajo	0,246	0,505
Seguimiento KPI Gerentes	0,243	0,160
Disponibilidad información toma decisiones	0,237	0,739
Ascenso No Gerentes	0,235	0,601
Gestión de innovación	0,217	0,303
Ascenso Gerentes	0,214	0,478
Plazo de objetivos	0,211	0,693
Evaluación desempeño No Gerentes	0,211	0,444
Uso información toma decisiones	0,205	0,717
Objetivos individuales	0,203	0,406
Evaluación desempeño Gerentes	0,202	0,431
Retener personas	0,200	0,275
Agilidad en decisiones	0,183	0,719
Desarrollo Competencias Gerentes	0,177	0,422
Desarrollo Competencias No Gerentes	0,155	0,443
Diálogo con sindicato	0,141	0,576
Criterios de evaluación	0,132	0,491
Misión/Visión	0,129	0,679
Propuesta valor trabajadores	0,124	0,677
Conocimiento de Objetivos	0,122	0,481
Acción mal desempeño Gerentes	0,117	0,214
Acción mal desempeño No Gerentes	0,092	0,354
Facilidad de Objetivos	0,084	0,748
Propuesta Valor Clientes	0,057	0,695

Relación entre el nivel de gestión, los salarios y los resultados empresariales

Analizamos la relación entre los salarios y el nivel de gestión, los resultados económicos (resultado bruto por persona, EBITDA por persona y productividad) y los resultados de satisfacción.

En la Tabla 60 se observa que el nivel de gestión tiene una relación positiva y significativa con los salarios por personas, sugiriendo que las empresas con mayor nivel de gestión remuneran mejor a su personal. Por otro lado, existe una asociación positiva entre los salarios por persona y los resultados, en particular la productividad (ingresos por persona). Esto estaría indicando que las empresas de mayor productividad tienden a pagar mejor. También se observa una relación positiva significativa entre los salarios por persona con el grado de innovación, señalando que aquellas organizaciones que generan mayor cantidad de innovaciones tienen personal mejor remunerado.

Tabla 60 Relación entre salarios por persona y nivel de gestión y resultados empresariales

	Coeficiente de correlación del salario por persona con:				
	IGE	Resultado Bruto por Persona	EBITDA por persona	Productividad	Grado de Innovación
Pyme	,307**	,473**	,278**	,556**	,113**
Grande	,381**	,466**	,408**	,696**	,134**
** Correlación significativa a 0.01 (2-colas).					
* Correlación significativa a 0.05 (2-colas).					

Estas constataciones están indicando que no existe una contradicción entre mayores salarios y mejores resultados económicos; más bien, las empresas que logran mejores resultados económicos son también las que tienen mayores salarios promedio.

Analizando los resultados no económicos, en las pymes se observa una leve correlación positiva significativa entre los salarios por persona y la satisfacción de los empleados y propietarios /directivos. Sin embargo, esta relación no es significativa en las empresas grandes. Esto estaría indicando que existen otras variables más importantes para explicar la satisfacción de los propietarios y empleados que el salario promedio, en particular en las empresas grandes.

Tabla 61 Relación entre salarios por persona y satisfacción de propietarios y empleados

	Coeficiente de correlación del salario por persona con:	
	Satisfacción propietarios	Satisfacción empleados
Pyme	,029**	,022*
Grande	0,05	0,046
** Correlación significativa a 0.01 (2-colas).		
* Correlación significativa a 0.05 (2-colas).		

Análisis estructural de la gestión sistemática de alto desempeño

En general, las prácticas de gestión genéricas no se implementan en forma individual o asiladas, sino en conjunto y, muchas veces, en forma secuencial pues algunas son necesarias para desarrollar otras, o potenciar su impacto en los resultados empresariales. Por ejemplo, no se puede realizar una adecuada evaluación del desempeño si previamente no se establecen objetivos individuales, y para esto es necesario comenzar con la planificación.

En la Figura 29 se representa modelo estructural que relaciona las dimensiones de gestión y su impacto en los resultados empresariales. A diferencia de la Figura 1, las relaciones representadas son las que resultan significativas para las empresas uruguayas en los análisis de ecuaciones estructurales que se explican en este apartado. Este sistema se plantea como un ciclo virtuoso: cuanto mejor se gestionen las dimensiones y sus relaciones, mejores serán los resultados y, a su vez, cuanto mejores sean los resultados, mayor será la posibilidad de mejorar la implementación de las prácticas.

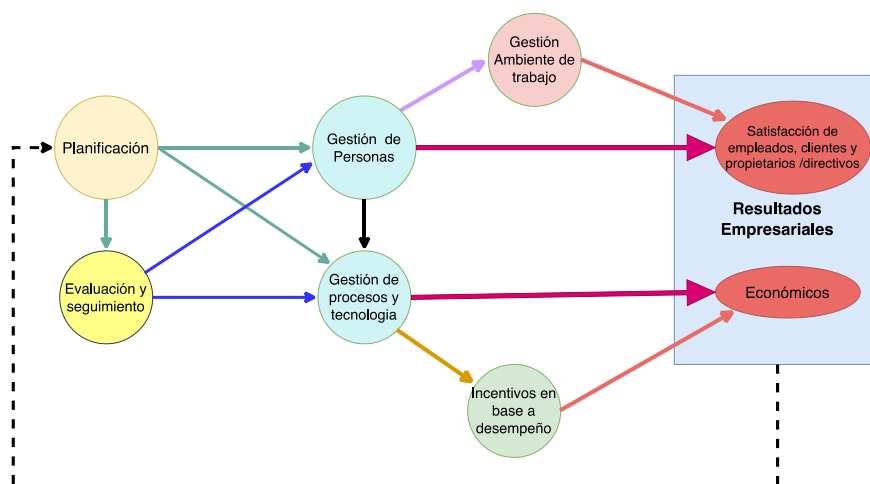


Figura 29 Sistema de las prácticas de gestión

Las prácticas consideradas en cada dimensión de gestión (representadas con un círculo) están indicadas en la Tabla 1.

El modelo estructural plantea tres tipos de relaciones entre las dimensiones de gestión y los resultados empresariales:

1. **Relaciones directas:** cuando la dimensión de gestión tiene un impacto directo sobre los resultados, eso es una relación positiva y significativa.
2. **Relaciones indirectas:** cuando la dimensión de gestión impacta los resultados en forma indirecta a través de otras dimensiones. En este caso la dimensión considerada no tiene una relación significativa con los resultados, pero sí con otras que sí la tienen.
3. **Relaciones potenciadoras:** son dimensiones de gestión que potencian la relación directa que tiene otras dimensiones con los resultados.

Agrupamiento de las prácticas de gestión

En general, se observa una asociación positiva entre implementación más sistemática y metódica de todas prácticas genéricas de gestión y de ellas con los resultados empresariales, con pequeñas diferencias según sea el tamaño o sector de actividad de la empresa. Esto estaría indicando que la gestión debe realizarse de forma balanceada para tener un mayor impacto en los resultados. Por ejemplo, por mejor que se implementen las prácticas relacionadas a los procesos operativos si, a la vez, no se implementan razonablemente bien las prácticas relacionadas con la gestión de personas el impacto sobre los resultados será menor. Esto confirma los hallazgos de la investigación de Algorta et al. 2012 trabajando con las organizaciones uruguayas que se presentaron al Premio Nacional de Calidad.

Para validar el agrupamiento de las prácticas de gestión consideradas en las dimensiones indicadas en la Figura 29 se realizó un análisis factorial de componentes principales considerando todas las prácticas genéricas de gestión. El análisis se realizó para la muestra global y para cada tamaño de empresa (pyme y grandes) y, en todos los casos, se confirma la agrupación propuesta.

En particular, se observa que:

- Las prácticas aplicadas a gerentes y no gerentes están muy asociadas. Implicando que las acciones que una empresa encara con uno de los grupos también lo hacen con el otro, aunque no se implemente exactamente de la misma forma. Por ejemplo, las empresas que distribuyen bonos por desempeño a los gerentes, en general, también lo hacen a los no gerentes, aunque no necesariamente en las mismas condiciones.
- La evaluación de los gerentes y de no gerentes está asociada con la definición de criterios claros de evaluación y el establecimiento de objetivos individuales.
- La toma de decisiones e implementación ágil están asociada a la disponibilidad y uso de información.
- El análisis del contexto, la definición del propósito de la organización y su propuesta de valor para el cliente están asociadas.
- La gestión de los procesos, de la innovación, la forma de incorporar tecnología y la mejora continua a través de la resolución de problema están asociadas entre sí.
- La propuesta de valor para los trabajadores, la construcción de buenas relaciones y un ambiente laborales están asociados.
- Contar con una cantidad importante de indicadores, tanto financieros y como no financieros, a corto y mediano plazo, que tienen un seguimiento regular por gerentes y no gerentes está todo muy asociado.
- En las empresas más grandes la retención del personal, tanto gerentes como no gerentes, está más asociada a los asensos en base al desempeño, mientras que en las pymes está más asociada al desarrollo de competencias, la delegación y la generación de un buen ambiente laboral.

Confirmada la asociación de las prácticas a las distintas dimensiones de gestión se puede pasar a analizar la estructura de las relaciones del modelo.

Análisis estructural de la gestión sistemática de alto desempeño

Para determinar las relaciones significativas entre las distintas dimensiones de gestión y de éstas con los resultados empresariales, aplicamos un análisis de ecuaciones estructurales utilizando la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS²⁶).

Se modelan las dimensiones de gestión como constructos de segundo orden formados por las prácticas que las componen. Se parte vinculando todas las dimensiones entre sí y todas ellas con los resultados empresariales, para luego quedarse solamente con las que resultan estadísticamente significativas.

En las figuras y tablas siguientes se presentan las relaciones significativas entre las distintas dimensiones de gestión y con los resultados (representadas por las flechas en los diagramas) y las varianzas explicadas de cada área de gestión o tipo de resultado (en los números dentro de los círculos). Estas son las relaciones que resultaron significativas luego de probar muchas otras que al no resultar significativas no se muestran.

Análisis del modelo estructural de PYMES

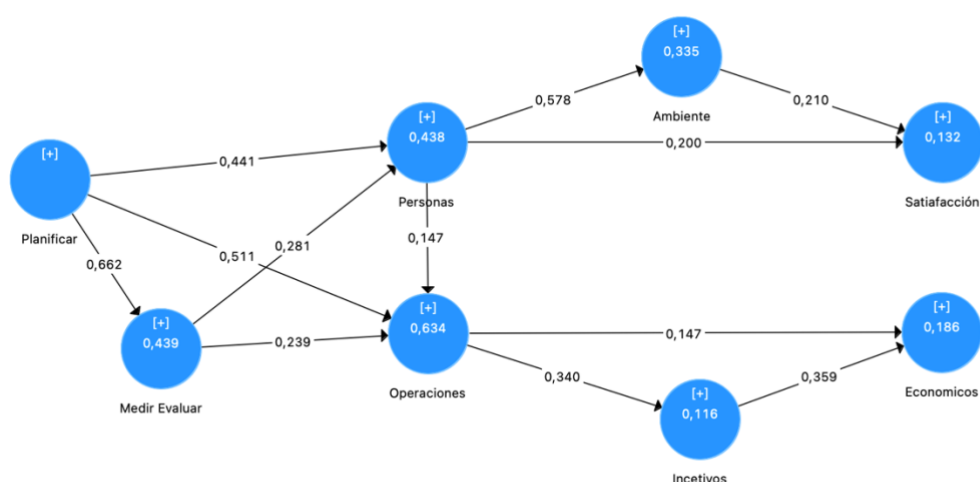


Figura 30 Modelo estructural de pymes – relaciones significativas

²⁶ Para realizar esta análisis se utiliza el software SmartPLS

Tabla 62 Modelo estructural pymes - relaciones directas significativas (resultado de Bootstrap 500 muestras)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Ambiente -> Satisfacción	0,210	0,211	0,023	9,206	0,000
Incentivos -> Económicos	0,359	0,364	0,036	9,979	0,000
Medir Evaluar -> Operaciones	0,239	0,237	0,017	13,900	0,000
Medir Evaluar -> Personas	0,281	0,281	0,019	14,981	0,000
Operaciones -> Económicos	0,147	0,146	0,019	7,885	0,000
Operaciones -> Incentivos	0,340	0,341	0,019	17,981	0,000
Personas -> Ambiente	0,578	0,578	0,013	44,560	0,000
Personas -> Operaciones	0,147	0,146	0,017	8,487	0,000
Personas -> Satisfacción	0,200	0,200	0,022	9,017	0,000
Planificar -> Medir Evaluar	0,662	0,663	0,011	62,808	0,000
Planificar -> Operaciones	0,511	0,513	0,017	29,973	0,000
Planificar -> Personas	0,441	0,442	0,020	22,508	0,000

Tabla 63 Modelo estructural pymes – varianzas explicadas de áreas de gestión y resultados

	R Square	R Square Adjusted
Ambiente	0,335	0,334
Económicos	0,186	0,185
Incentivos	0,116	0,115
Medir Evaluar	0,439	0,438
Operaciones	0,634	0,634
Personas	0,438	0,437
Satisfacción	0,132	0,132

Análisis del modelo estructural de empresa grandes

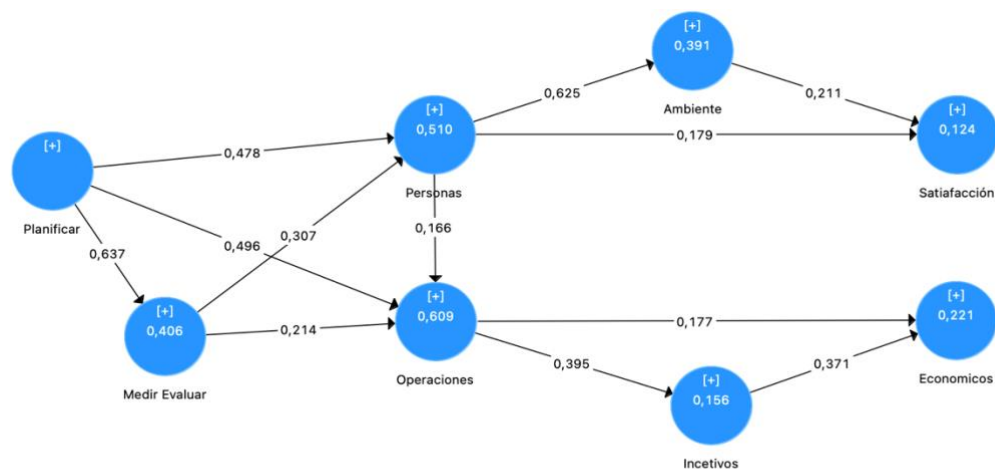


Figura 31 Modelo estructural de empresas grandes – relaciones significativas

Tabla 64 Modelo estructural empresas grandes - relaciones directas significativas (resultado de Bootstrap 500 muestras)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Ambiente -> Satisfacción	0,211	0,214	0,047	4,522	0,000
Incentivos -> Económicos	0,371	0,374	0,051	7,322	0,000
Medir Evaluar -> Operaciones	0,214	0,214	0,037	5,838	0,000
Medir Evaluar -> Personas	0,307	0,308	0,035	8,751	0,000
Operaciones -> Económicos	0,177	0,178	0,042	4,234	0,000
Operaciones -> Incentivos	0,395	0,401	0,034	11,757	0,000
Personas -> Ambiente	0,625	0,628	0,024	26,094	0,000
Personas -> Operaciones	0,166	0,167	0,039	4,292	0,000
Personas -> Satisfacción	0,179	0,179	0,048	3,756	0,000
Planificar -> Medir Evaluar	0,637	0,640	0,023	27,709	0,000
Planificar -> Operaciones	0,496	0,496	0,036	13,961	0,000
Planificar -> Personas	0,478	0,478	0,034	13,865	0,000

Tabla 65 Modelo estructural empresas grandes – varianzas explicadas de áreas de gestión y resultados

	R Square	R Square Adjusted
Ambiente	0,391	0,390
Económicos	0,221	0,218
Incentivos	0,156	0,155
Medir Evaluar	0,406	0,405
Operaciones	0,609	0,607
Personas	0,510	0,509
Satisfacción_	0,124	0,121

Resultados del análisis estructural

Si bien el método de análisis (PLS-SEM) no permite determinar relaciones causa-efecto, sí permite determinar relaciones predictivas. Esto es, permite señalar que cuando dos variables están relacionadas significativamente y con una posición determinada (representado por la dirección de la flecha) cuándo la variable origen mejora la variable destino también mejorará. Esto aporta información muy útil para la gestión empresarial, ya que cuando se quiere mejorar una dimensión de gestión permite conocer sobre que otras se deberían actuar.

En el análisis estructural realizado se observa que:

- En general, el comportamiento de las pymes y las empresas grandes es similar. En consecuencia, se puede afirmar que las conclusiones generales de este análisis estructural son válidas independientemente del tamaño de la empresa.
- La planificación presenta una relación directa y significativa con la gestión de personas, las operaciones (gestión de procesos y tecnología) y la medición y evaluación. La relación directa con las otras dimensiones o resultados no es significativa, en consecuencia, la planificación tiene un impacto indirecto sobre los resultados empresariales. Cuanto mejor se planifique, mejor será la gestión de las personas y de las operaciones. A su vez, la planificación determina los que se debe medir y evaluar.
- La medición y evaluación tiene un impacto directo sobre la gestión de las personas y las operaciones. Las mediciones, determinadas por la planificación, permiten una gestión alineada de las personas y las operaciones. No se observa un impacto directo de la medición y evaluación sobre las otras dimensiones de gestión ni sobre los resultados.
- La gestión de las personas tiene un impacto directo sobre las operaciones y, a través de estas, sobre los resultados económicos. Esto es razonable ya que personal más competente ejecutará mejor los procesos que generan la propuesta de valor al cliente.
- La gestión de las personas tiene un impacto directo en los resultados de satisfacción de los empleados, propietarios/directivos y clientes. Sin embargo, no se observa un impacto directo significativo de la gestión de personas en los resultados económicos.
- La dimensión de operaciones, que implica la gestión de los procesos, la incorporación de tecnologías y la gestión de la innovación y la mejora continua tiene un impacto directo sobre los resultados económicos, no así sobre los resultados de satisfacción.
- La dimensión de incentivos en base al desempeño actúa potenciando el impacto de las operaciones sobre los resultados económicos. Si los incentivos basados en el desempeño no son gestionados adecuadamente, el impacto de las operaciones sobre los resultados económicos disminuye y la varianza explicada de estos resultados disminuye mucho (ver Tabla 66). Sin embargo, esta dimensión no tiene un efecto potenciador sobre los resultados de satisfacción.
- De forma similar, la dimensión de gestión del ambiente de trabajo potencia el impacto de la gestión de las personas sobre los resultados de satisfacción (ver Tabla 67), no así sobre los resultados económicos.

Tabla 66 Efecto potenciador de la gestión de incentivos en base a desempeño sobre resultados económicos.

	Resultados Económicos (varianza explicada)		
	Con Incentivos en base al desempeño	Sin Incentivos en base al desempeño	Variación con/sin
PYMES	0,186	0,078	238%
Grandes	0,221	0,115	192%

La varianza explicada de los resultados económicos de las pymes aumenta un 238% cuándo se incorpora la gestión de incentivos basados en el desempeño; en las empresas grandes el aumento es un 192%. Sin embargo, no se observa ninguna relación significativa entre los incentivos y la satisfacción de las partes interesadas.

Tabla 67 Efecto potenciador de la gestión del ambiente laboral sobre resultados de satisfacción

	Resultados Satisfacción (varianza explicada)		
	Con Ambiente	Sin Ambiente	Variación con/sin
PYMES	0,132	0,104	127%
Grandes	0,124	0,097	128%

La varianza explicada de los resultados de satisfacción de las partes interesadas (empleados, propietarios/directivos, clientes) de las pymes aumenta un 127% cuándo se incorpora la gestión del ambiente laboral (clima laboral, relaciones laborales); en las empresas grandes el aumento es un 128%. Sin embargo, no se observa ninguna relación significativa entre la gestión del ambiente laboral y los resultados económicos.

Contribución de las prácticas en las dimensiones de gestión

Las dimensiones de gestión están formadas agrupamientos de prácticas complementarias (ver Tabla 1). Interesa determinar la importancia (peso) de cada uno de estos agrupamientos en la conformación de la dimensión correspondiente.

Análisis estructural para Pymes

En la Tabla 68 se presenta el peso de cada uno de los agrupamientos de prácticas que forman las dimensiones de gestión. El peso es una indicación de su importancia. En la Tabla 69 se presenta la carga de cada uno de los resultados considerados en el constructo resultados económicos. En rojo se señalan los pesos y cargas no significativos.

Tabla 68 Modelo estructural pymes -peso de los agrupamientos de prácticas de gestión en la formación de las dimensiones

Agrupamiento	Dimensión de gestión						
	Ambiente	Incentivos	Medir Evaluar	Operaciones	Personas	Planificar	Satisfacción
Clima laboral	0,836						
Relaciones laborales	0,321						
Satisfacción Propietarios							0,267
Satisfacción Empleados							0,784
Satisfacción Clientes							0,043
Acciones frente al Desempeño		0,025					
Análisis Contexto						0,445	
Atraer Retener					0,344		
Capacitar					0,367		
Comunicar Mediciones			0,166				
Decisiones			0,558				
Estrategia						0,414	
Evaluar desempeño					0,586		
Innovación				0,193			
KPI			0,568				
Objetivos						0,366	
Procesos				0,761			
Promoción		0,524					
Remuneración		0,725					
Tecnología				0,214			

Se observa que tomar acciones rápidamente frente a un bajo desempeño no es significativo para la gestión de incentivos en base a desempeño en las pymes. En esta gestión, la mayor importancia la tiene la remuneración en función al desempeño. A su vez, parece razonable que las promociones en base al desempeño no tengan tanta importancia debido a las menores posibilidades de ascensos que brindan las pymes.

Para la gestión del ambiente laboral, tiene mayor importancia la gestión del clima que de las relaciones laborales. Esto puede estar explicado por el bajo grado de sindicalización de las pymes.

La comunicación de los resultados de las mediciones tiene menor importancia que contar con indicadores y tomar decisiones en base a la información. Esto parece razonable para las pymes, dónde, al tener menos personal, las comunicaciones podrían ser más fáciles.

En las pymes la gestión metódica y sistemática de los procesos operativos tiene mayor importancia relativa que la gestión de la innovación y de la tecnología.

En cuanto a la gestión de las personas, se observa que las prácticas relacionadas a la evaluación del desempeño son las que tienen mayor importancia.

Las prácticas relacionadas al análisis del contexto y la definición del propósito y propuesta de valor (estrategia) son las que tienen mayor importancia relativa en la planificación de las pymes.

Además, la satisfacción de los clientes no conforma con peso significativo los resultados de satisfacción. Esto parecería razonable ya que, en general, la mayoría de las practicas consideradas tienen un impacto muy indirecto en la satisfacción del cliente.

Tabla 69 Modelo estructural pymes – carga de resultados sobre constructo de resultados económicos

	Económicos
Distribución de utilidades por persona	0,469
EBITDA por persona	0,714
Productividad	0,730
Resultados brutos por persona	0,811
Salario por persona	0,802

Se observa que la distribución de utilidades no tiene significancia en la carga del constructo de resultado económicos. Todos los otros resultados tienen una carga importante (mayor a 0,7) lo que implica que están fuertemente asociados.

La importancia de las prácticas individuales en la conformación de cada uno de los agrupamientos que integran las dimensiones se presenta en la Tabla 70. Además, se presenta el nivel de implementación de la práctica (valor que va de 0 a 1). Esto permite conocer, cuando un agrupamiento está formado por más de una práctica, cuál es la que tiene mayor relevancia.

Tabla 70 Modelo estructural pymes – peso y grado de implementación de las prácticas de gestión

Agrupamiento	Práctica	Peso	Implementación
Acciones	Acción mal desempeño Gerentes	0,526	0,097
Acciones	Acción mal desempeño No Gerentes	0,585	0,190
Análisis contexto	Análisis de contexto	1,000	0,330
Atraer.-Retener	Propuesta valor trabajadores	0,770	0,609
Atraer.-Retener	Retener personas	0,516	0,208
Capacitación	Desarrollo Competencias Gerentes	0,520	0,283
Capacitación	Desarrollo Competencias No Gerentes	0,521	0,294
Clima	Promoción ambiente de trabajo	0,829	0,429
Comunicar	Carteleras	1,000	0,071
Decisiones	Disponibilidad información toma decisiones	0,326	0,637
Decisiones	Uso información toma decisiones	0,602	0,620
Decisiones	Agilidad en decisiones	0,235	0,652
Estrategia	Misión/Visión	0,739	0,468
Estrategia	Propuesta Valor Clientes	0,467	0,567
Evaluar Desempeño	Criterios de evaluación	0,442	0,383

Evaluar Desempeño	Objetivos individuales	0,290	0,323
Evaluar Desempeño	Evaluación desempeño Gerentes	0,301	0,259
Evaluar Desempeño	Evaluación desempeño No Gerentes	0,184	0,269
Innovación	Gestión de innovación	0,756	0,179
KPI	Número de KPI	0,567	0,457
KPI	Seguimiento KPI Gerentes	0,048	0,103
KPI	Seguimiento KPI No Gerentes	0,140	0,099
KPI	KPI financieros y no financieros	0,405	0,491
Objetivos	Plazo de objetivos	0,800	0,504
Objetivos	Facilidad de Objetivos	0,111	0,675
Objetivos	Conocimiento de Objetivos	0,460	0,444
Procesos	Gestión de procesos	0,674	0,422
Procesos	Solución problemas	0,499	0,636
Promoción	Ascenso Gerentes	0,451	0,262
Promoción	Ascenso No Gerentes	0,622	0,365
Relaciones Laborales	Diálogo con sindicato	0,332	0,458
Remuneración	Base bonos Gerentes	0,476	0,077
Remuneración	Base Bonos No Gerentes	0,426	0,065
Remuneración	% gerentes recibe bono	0,274	0,730
Remuneración	% no gerentes reciben bono	0,260	0,684
Tecnología	Incorporación de tecnología	1,000	0,249

Algunas observaciones:

- Tomar acciones rápidamente frente al mal desempeño de los gerentes y de los no gerentes tiene una importancia similar, sin embargo, en el caso de los gerentes tiene un nivel de implementación relativo muy bajo.
- 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 relativa que la cantidad de personas que recibe remuneración adicional al salario (bonos). Sin embargo, la primera práctica tiene un grado de implementación muy inferior a la segunda.

Análisis estructural para Empresas Grandes

Tabla 71 Modelo estructural empresas grandes -peso de los agrupamientos de prácticas de gestión en la formación de las dimensiones

	Áreas de gestión						
Agrupamientos	Ambiente	Incentivos	Medir Evaluar	Operaciones	Personas	Planificar	Satisfacción
Clima laboral	0,862						
Relaciones laborales	0,301						
Satisfacción Propietarios							0,184
Satisfacción Empleados							0,703
Satisfacción Clientes							0,252
Acciones frente el Desempeño		0,100					
Análisis Contexto						0,503	
Atraer Retener					0,314		
Capacitar					0,340		
Comunicar Mediciones			0,289				
Decisiones			0,505				
Estrategia						0,330	
Evaluar desempeño					0,607		
Innovación				0,271			
KPI			0,527				
Objetivos						0,429	
Procesos				0,655			
Promoción		0,426					
Remuneración		0,766					
Tecnología				0,264			

En general, la importancia de los agrupamientos de prácticas en las distintas dimensiones de gestión es similar al caso de las pymes. Se observa una diferencia en la dimensión de planificación, donde para las empresas grandes el establecimiento de objetivos tiene mayor importancia relativa que la definición de la estrategia; lo que podría explicarse por el mayor nivel de implementación que tienen estas prácticas en las empresas grandes. Por otro lado, la satisfacción de los propietarios no es significativa, que podría deberse a su menor vinculación con la operativa de la empresa y su mayor preocupación por los resultados económicos.

Tabla 72 Modelo estructural empresas grandes – carga de resultados sobre constructo de resultados económicos

	Económicos
Distribución de utilidades por persona	0,496
EBITDA por persona	0,813
Productividad	0,798
Resultados brutos por persona	0,866
Salario por persona	0,794

La importancia de las prácticas individuales en la conformación de cada uno de los agrupamientos que integran las dimensiones de gestión para las empresas grandes se presenta en la Tabla 73 . Además, se presenta el nivel de implementación de la práctica (valor que va de 0 a 1). Esto permite conocer, cuando una dimensión está formada por más de una práctica, cuál es la que tiene mayor relevancia.

Tabla 73 Modelo estructural empresas grandes – peso y grado de implementación de las prácticas de gestión

Agrupamiento	Practica	Peso	Implementación
Acciones	Acción mal desempeño Gerentes	0,613	0,214
Acciones	Acción mal desempeño No Gerentes	0,488	0,354
Análisis contexto	Análisis de contexto	1,000	0,509
Atraer. -Retener	Propuesta valor trabajadores	0,598	0,677
Atraer. -Retener	Retener personas	0,702	0,275
Capacitación	Desarrollo Competencias Gerentes	0,628	0,422
Capacitación	Desarrollo Competencias No Gerentes	0,419	0,443
Clima	Promoción ambiente de trabajo	0,861	0,505
Comunicar	Carteleras	1,000	0,150
Decisiones	Disponibilidad información toma decisiones	0,459	0,739
Decisiones	Uso información toma decisiones	0,440	0,717
Decisiones	Agilidad en decisiones	0,320	0,719
Estrategia	Misión/Visión	0,813	0,679
Estrategia	Propuesta Valor Clientes	0,364	0,695
Evaluar Desempeño	Criterios de evaluación	0,399	0,491
Evaluar Desempeño	Objetivos individuales	0,430	0,406
Evaluar Desempeño	Evaluación desempeño Gerentes	0,382	0,431
Evaluar Desempeño	Evaluación desempeño No Gerentes	0,008	0,444
Innovación	Gestión de innovación	0,841	0,303
KPI	Número de KPI	0,753	0,657
KPI	Seguimiento KPI Gerentes	0,109	0,160
KPI	Seguimiento KPI No Gerentes	0,254	0,154
KPI	KPI financieros y no financieros	0,233	0,685
Objetivos	Plazo de objetivos	0,632	0,693
Objetivos	Facilidad de Objetivos	0,064	0,748
Objetivos	Conocimiento de Objetivos	0,645	0,481
Procesos	Gestión de procesos	0,672	0,607
Procesos	Solución problemas	0,492	0,730
Promoción	Ascenso Gerentes	0,534	0,478
Promoción	Ascenso No Gerentes	0,548	0,601
Relaciones Laborales	Diálogo con sindicato	0,303	0,576
Remuneración	Base bonos Gerentes	0,459	0,136
Remuneración	Base Bonos No Gerentes	0,470	0,124
Remuneración	% gerentes recibe bono	0,174	0,788
Remuneración	% no gerentes reciben bono	0,223	0,641
Tecnología	Incorporación de tecnología	1,000	0,457

Oportunidades de mejora

Resumiendo, las oportunidades de mejora que: los agrupamientos con mayor impacto en los resultados (que son similares para las pymes y las grandes) con las prácticas específicas que tienen menor grado de implementación.

Agrupamiento	Planificar	Medir Evaluar	Operaciones	Personas	Ambiente	Incentivos	Prácticas Específicas
Clima laboral							Gestión del Clima laboral
Análisis Contexto							Análisis de riesgos y oportunidades
Evaluar desempeño							Evaluar periódicamente y sistematicamente el desempeño
KPI							Seguimiento de los KPI
Procesos							Gestion de los procesos
Remuneración							Bases en función de que se otorgan los bonos

La gestión como tecnología y la gestión contingente

Antes de pasar a las conclusiones, es importante tener en cuenta que el enfoque de este trabajo es considerar a la gestión como una “tecnología” cuya mejora puede generarle beneficios a la organización, similar a la mejora en la productividad que puede producir un cambio tecnológico en una máquina. Una perspectiva alternativa es que todas las prácticas de gestión que implementa una empresa dependen de su contexto (por ejemplo, Woodward, 1958). En esta visión, no habría “mejores prácticas” sino que cada firma adopta aquellas que mejor se adaptan a la circunstancia particulares en la que se encuentra.

Sin duda hay algún elemento de contingencia en las elecciones de gestión que realizan las empresas en al menos tres aspectos:

- Primero, diferentes empresas (y de hecho sectores) se especializan o ponen foco en diferentes aspectos de las prácticas gerenciales. Por ejemplo, Las empresas en industrias que emplean personal altamente calificado se enfocan relativamente más en incentivos en base al desempeño y gestión de las personas.
- En segundo lugar, muchos aspectos de la gestión estratégica, como la fijación de precios, las decisiones financieras o de adquisición, dependerán en gran medida de circunstancias específicas, sin que se pueda identificar una práctica específica como "buena" o "mala", razón por la cual nuestro trabajo analiza solo un subconjunto de las prácticas más “genéricas”, orientadas a los procesos; prácticas de gestión para las que parece haber un consenso más universal de que son “buenas” prácticas.
- En tercer lugar, las prácticas de gestión que utilizamos no han sido igualmente priorizadas o beneficiosas a lo largo de la historia. Por ejemplo, el uso riguroso y sistemático de datos para abordar problemas y tomar decisiones se ha visto facilitado en tiempos más recientes por la drástica caída en el costo real de la tecnología de la información.

Pero reconociendo estos elementos de contingencia en la gestión empresarial, nuestro trabajo sugiere que la contingencia no es la historia completa. Como se ha demostrado, en este y en los trabajos internacionales referidos, en todos los países y sectores industriales, las empresas con una gestión de mejor calidad obtienen mejores resultados, económicos y no económicos. Este hallazgo es difícil de conciliar con la idea de que todas las diferencias en las prácticas de gestión reflejan respuestas óptimas a diferentes circunstancias, como lo sostiene la teoría de la contingencia.

En consecuencia, parece probable que muchos aspectos del estilo de gestión no sean contingentes. Ciertas prácticas, como basar la promoción en gran medida en el nepotismo o tomar decisiones con poca información, es poco probable que mejoren la productividad en cualquier economía. Además, en nuestro estudio y en todos los similares realizados en otros países, las multinacionales aportan un enfoque de gestión más sólido, aunque las multinacionales necesitan trabajar con la mayoría de las mismas limitaciones que enfrentan las empresas nacionales.

Fiabilidad de la información de base ¿alcanza con la opinión de los directivos?

Una limitante de este trabajo, tanto a nivel nacional como internacional, es el enfoque en los directores generales o gerentes senior para proporcionar información sobre la gestión de las empresas en las encuestas. Como se describe bien en la literatura sociológica y empresarial, a menudo hay una amplia gama de opiniones entre los trabajadores y los directivos / CEO dentro de la misma empresa, por lo que la evaluación de los trabajadores sobre la gestión de sus empresas puede proporcionar una valiosa contraparte a las opiniones de sus gerentes.

El desafío para abordar este problema siempre ha sido cómo obtener respuestas de encuestas de muestras representativas de trabajadores. Acercarse a las empresas y solicitar una muestra aleatoria de trabajadores no es un enfoque realista para obtener respuestas aleatorias de los trabajadores, ya que es poco probable que los gerentes seleccionen trabajadores verdaderamente al azar.

En una investigación de Bloom et al. (2018)²⁷ en empresas de China, se recopilaron datos de hasta 11 personas por empresa. En particular, se muestrea al CEO, a un conjunto de hasta 3 gerentes senior seleccionados al azar y hasta 7 trabajadores seleccionados al azar.

El trabajo presenta cuatro hallazgos clave que ayudan a encarar la limitante mencionada. En primer lugar, el nivel de gestión (management score), al igual que la productividad, tienen una amplia distribución con una larga cola izquierda de empresas mal gestionadas. Esta distribución del nivel de gestión es similar para los CEOs, los gerentes senior y los trabajadores, y es similar con las distribuciones de otros países que aplicaron encuestas con preguntas similares. Además, para todos los grupos (CEO, gerentes y trabajadores), el nivel de gestión se correlacionan con el desempeño de la empresa, lo que sugiere que todos los empleados dentro de la empresa son (al menos en parte) conscientes de las habilidades gerenciales de sus empresas. En segundo lugar, los niveles de gestión entre los grupos están significativamente correlacionadas entre sí, pero con niveles relativamente bajos. Esto sugiere que, si bien los diferentes niveles de la empresa tienen opiniones similares sobre las capacidades de gestión de la empresa, no están completamente de acuerdo. En tercer lugar, encuentran que el nivel de gestión calculado a partir de las respuestas del CEO son los más predictivos del desempeño de la empresa, seguidas por los gerentes senior y luego los trabajadores. Por lo tanto, los CEOs parecen conocer o percibir mejor las fortalezas y debilidades de la gestión de sus empresas. Finalmente, las puntuaciones de gestión de diferentes personas de una empresa permiten probar cómo la discrepancia entre ellos (medida por la dispersión de la puntuación de gestión dentro de la empresa) afecta el desempeño de la empresa. Se encontró que la dispersión de la puntuación de gestión se correlaciona negativamente con la inversión y la intensidad de I+D, lo que sugiere que cierto grado de coherencia de las prácticas de gestión dentro de la empresa es útil para la inversión a largo plazo.

En consecuencia, tomando como referencia este trabajo (único de este tipo al momento en esta línea de investigación) podemos considerar el nivel de gestión indicado por los directivos de empresas uruguayas y su relación con el desempeño de las empresas (que resulta de datos de la contabilidad de las empresas) como un buen proxy de la realidad.

²⁷ Nicholas Bloom, Hong Cheng, Mark Duggan, Hongbin Li, Franklin Qian: 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

Resultados y conclusiones

Las empresas uruguayas, independientemente de su tamaño y sector de actividad, que implementan mejor una gestión sistemática de alto desempeño logran mejores resultados, tanto económicos (productividad, resultados brutos, EBITDA), como de satisfacción de las partes interesadas (propietarios/directivos, trabajadores y clientes).

Este trabajo muestra que, al igual que se observa en muchos países, la gestión sistemática²⁸ está significativamente asociada con mejores resultados empresariales, independientemente de las características particulares, tamaño, sector de actividad y ubicación de las empresas.

Sin embargo, se observa una dispersión muy grande en el nivel de gestión entre las organizaciones. En particular, constatamos que una gran cantidad de empresas uruguayas, en todos los sectores de actividad y de todos los tamaños, parecen estar extremadamente mal administradas con seguimiento, objetivos e incentivos ineficaces. Estas presentan resultados empresariales muy inferiores a los de sus pares mejor gestionadas.

A su vez, en general, las empresas más grandes exhiben una mejor gestión. En las pymes se observa, en promedio, una implementación deficiente las prácticas de gestión de alto desempeño, aún las más básicas, prácticas que son habituales o estándares en empresas grandes. La gestión en las pymes es más informal 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. Sin embargo, las correlaciones significativas que existen entre el nivel de gestión y los resultados empresariales, independientemente del tamaño, implican que aquellas pymes que utilizan de forma más metódica y sistemática las prácticas genéricas de gestión tienden a mostrar mejores resultados empresariales que aquellas no las implementan o que las implementan de forma menos sistemáticas.

Frente a estos resultados, surge la pregunta de causalidad: ¿el efecto de una gestión sistemática, metódica y formal sobre los resultados empresariales es causal? ¿Es posible que la implementación de mejores prácticas de gestión tenga un impacto positivo sobre el desempeño de la organización o, por el contrario, podría ser que un mejor desempeño facilite que la empresa modernice sus prácticas de gestión (por ejemplo, contratando directivos profesionales)? En este último caso, no sería eficaz impulsar una mejora en la gestión de las organizaciones con el objetivo mejorar sus resultados empresariales, sino que habría que centrarse en otros aspectos que sí tengan un impacto real en estos.

Pero existe evidencia que permite afirmar que la relación entre la implementación de una gestión sistemática de alto desempeño y la mejora de los resultados empresariales es causal. Estudios experimentales demuestran que empresas que son ayudadas a implementar prácticas de gestión de forma más metódica, sistemática y estructurada mejoran su desempeño y resultados²⁹. En particular, algunos autores³⁰ realizaron consultoría a empresas para que implementaran buenas prácticas de gestión y luego analizaron la evolución de sus resultados empresariales, comparándolos con una muestra de control. Demuestran que la adopción de las prácticas de gestión estructuradas generó grandes aumentos de productividad. Esto es corroborado, en general, por la experiencia práctica los

²⁸ Una **gestión sistemática de alto desempeño** es un enfoque metódico y estructurado para la gestión de una organización, aplicando un conjunto de prácticas, o formas de hacer, que se ejecutan de forma regular, metódica y predecible, con el fin de alcanzar los objetivos establecido. (ver La gestión sistemática de alto desempeño)

²⁹ Bloom, et al. 2013, 2018, Bruhn et al. 2013

³⁰ Mckensie y Woodruff, 2017

profesionales dedicados a la consultoría empresarial; por ejemplo, las pymes que comienzan a implementar las prácticas de gestión requeridas para certificar la norma ISO 9001:2015 presentan una mejora en sus resultados empresariales, económicos y no económicos (Algorta et al. 2012). En consecuencia, existe evidencia de que un mayor nivel de gestión, esto es, una implementación más sistemática, metódica y estructurada de algunas prácticas genéricas de gestión, no solo está asociado a mejor productividad y resultados empresariales, sino que aparece como una de las causas de éstos.

Estas evidencias y la asociación positiva entre el nivel de gestión y los resultados empresariales constatados en este trabajo permiten considerar a las prácticas genéricas de gestión como “tecnología” en el sentido de que su aplicación correcta, metódica y sistemática actúa como un factor de producción que aumenta la productividad de las firmas. Bajo esta perspectiva, de la “gestión como tecnología”, si el impacto positivo de la aplicación sistemática de las prácticas genéricas de gestión es un hecho de validez general, entonces la menor implementación de estas por parte de las pymes se puede ver como subóptimo para la economía del país.

Por lo tanto, es importante incentivar y apoyar a las organizaciones a implementar una gestión sistemática de alto desempeño. Si bien esto tendrá beneficios en empresas de todo tamaño y sector, es más relevante en las pymes pues al partir, en general, con un nivel de gestión menor cualquier mejora en la implementación de las prácticas puede generar mayores rendimientos. Este apoyo debería priorizar aquellas prácticas de gestión que muestran mayor asociación con mejores resultados empresariales y que, a su vez, estén siendo implementadas de forma menos sistemática.

Uno de los principales aportes de este proyecto de investigación viene del hecho que, para mejorar la implementación de las prácticas de gestión y, en consecuencia, la productividad de las empresas, no se requiere un nivel alto de inversión en capital físico, sino más bien un trabajo por parte de los propietarios y directivos para impulsar un cambio cultural profundo dentro de la empresa con el fin de cambiar los procesos del día-a-día.

Los hallazgos de este trabajo brindan elementos para la toma de decisiones de diferentes actores, para cada uno de acuerdo con sus particularidades, por lo que a continuación presentamos, en forma separada, los aportes que pueden presentarse para los directivos de empresas, para los desarrolladores de políticas públicas y para los académicos.

Aportes para los directivos de empresas

Adoptar un paradigma de “gestión como tecnología” e implementar de forma sistemática, metódica y formal las prácticas de gestión genéricas de alto desempeño no es fácil ni simple, pero es absolutamente necesario para la mejora de los resultados de una organización. Nadie ha argumentado que sistematizar la gestión no importa, pero sostenemos que debe tratarse como un complemento crucial de la formulación del modelo de negocio y de la estrategia empresarial. Por otro lado, si las empresas tienen prácticas de gestión genéricas sólidamente implementadas, pueden aprovecharlas como soporte para el desarrollo de capacidades más específicas necesarias para su negocio particular.

Para que los directivos de las organizaciones puedan avanzar en una mejora de la gestión sistemática que tenga un impacto real en los resultados empresariales sugerimos:

1. Tomar conciencia de que es necesario mejorar la gestión

Impulsar y potenciar una gestión más sistemática y formal está estrechamente ligado con la percepción del directivo acerca de la calidad de la gestión de su empresa.

Todos los directivos tienen una percepción propia de cómo gestionan la organización. Esta puede ser más o menos cercana a la realidad. Los directivos toman las decisiones basadas en su percepción, en consecuencia, en función de cómo autoevalúan la calidad de la gestión de su organización impulsarán más o menos acciones para mejorarla. Si perciben que la gestión de su organización es buena o muy buena y, sin embargo, los resultados empresariales no son los previstos, no pondrán foco en mejorar la gestión porque evaluarán que el problema de los magros resultados no está allí.

En las empresas uruguayas, se observa que existe una correlación positiva entre la autopercepción de la gestión y la medición del nivel de gestión (Índice de Gestión Empresarial -IGE³¹). Esto es, los directivos que implementan de forma más sistemática y metódica las prácticas genéricas de gestión tienden a percibir que su organización está mejor gestionada. Además, la autopercepción de la calidad de gestión está positivamente relacionada con los resultados económicos que la organización logró en los años anteriores. Esto significa que la autopercepción que tienen los directivos sobre la gestión de su organización está asociada al nivel de gestión medido (IGE) y a los resultados que se han logrado en los años anteriores. O sea, es una autopercepción que tiene raíces en la realidad.

Sin embargo, en general, se observa una percepción sesgada de los directivos sobre la calidad de su gestión. Cuando se comparan los promedios de la autoevaluación de la gestión y la implementación real de una gestión sistemática medida con el IGE, se observa que el nivel de autoevaluación es mucho mayor que la gestión sistemática real, sobre todo en las pymes. Los gerentes y directivos creen que la implementación de las prácticas de gestión en sus empresas es bastante mejor de lo que indican las mediciones. El principal problema que esto plantea es que si los directivos estiman que están gestionando bien sus organizaciones y no son conscientes de las oportunidades que tienen de mejora, es probable que no impulsen los avances necesarios en la gestión. Si el directivo percibe mejor su gestión de lo que realmente es, estará poco dispuesto a implementar acciones para mejorarla. Además, si los resultados de la organización no son los esperados, existirá la tendencia a buscar las causas en factores externos, fuera de su control, y no en la gestión.

En consecuencia, la primera acción debería ser ayudar a los directivos a tomar real conocimiento de la calidad de su gestión y de las oportunidades de mejora. Esto se puede hacer realizando una medición del grado de implementación de las prácticas de gestión en la organización. También, aportarles información sobre la relación entre el nivel de gestión y los resultados empresariales, en particular para empresas de similar tamaño y sector de actividad, para que tome conciencia sobre los beneficios que puede aportarles la mejora en la gestión.

Para realizar una autoevaluación del nivel de gestión de una organización, esto es de la implementación sistemática de las prácticas de gestión de alto desempeño, y una comparación de la misma con organizaciones similares, se implementó la plataforma “Mejora de Gestión” (<https://www.acde.org.uy/mejora-de-gestion>) que está disponible en forma libre para todas las empresas.

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

Aunque las prácticas de gestión de alto desempeño pueden parecer relativamente simples, ya que a menudo dependen de inversiones no tecnológicas, no son interruptores de luz que se pueden encender y apagar a voluntad. Requieren de un profundo compromiso de la dirección, una comprensión de las habilidades necesarias para su adopción y, muchas veces, un cambio fundamental en la mentalidad en todos los niveles de la organización (Sadun et al., 2017). No es realista suponer que las prácticas de gestión de alto desempeño toman la forma de un conjunto bien establecido de

³¹ Ver pg. 27 de este informe

reglas y procedimientos que pueden tomarse de las empresas con mejores resultados y aplicarse fácilmente en la propia. Como menciona North (1994): "... las economías que adoptan las reglas formales de otras economías tendrán características de desempeño muy diferentes a las de la primera debido a la existencia de distintas normas informales y capacidad de aplicación". En otras palabras, la adopción de prácticas de gestión de alto desempeño requiere esfuerzo para adaptarlas a la realidad y cultura de cada empresa para que realmente generen un impacto positivo en la mejora de sus resultados empresariales. No es suficiente conocer las prácticas de gestión de alto desempeño y estar convencido de que es necesario implementarlas, es importante, además, tener la capacidad para adaptarlas y aplicarlas bien en la realidad específica gestionando los cambios que esto implica.

Por lo tanto, es importante profesionalizar la dirección de la organización para que pueda implementar adecuadamente las prácticas de gestión y gestionar los cambios necesarios.

Observamos que las empresas, independientemente de su tamaño y sector de actividad, pertenecientes al fundador o a la familia fundadora y bajo su control (del fundador o de la familia), exhiben una gestión menos sistemática que otras empresas. Se constata que el punto clave es la estructura de control y no tanto la estructura de propiedad: las empresas familiares que cuentan con un CEO perteneciente a la familia propietaria están en último lugar en términos del índice de gestión, sin embargo, aquellas empresas familiares con CEO profesional (externo, no perteneciente a la familia propietaria) están igual de bien gestionadas que otras empresas privadas.

Tomando en consideración que las empresas familiares forman una parte importante de la economía del Uruguay, estos resultados revelan la existencia de un enorme potencial para impulsar la productividad de empresas familiares profesionalizando su dirección.

En particular, la capacitación específica en gestión de los directivos es especialmente importante en las pymes principalmente por dos razones: a) en las pymes existen menos cantidad de personas con formación específica en gestión en las que el directivo pueda apoyarse en el momento de tomar decisiones. En general, gran parte del conocimiento de gestión no se encuentra dentro de la empresa, siendo común tercerizar muchos aspectos relacionados a la gestión financiera/contable y de RRHH. b) en general, las personas que dirigen y toman las principales decisiones en las pymes son los fundadores o familiares de estos que, muchas veces, no llegaron a ocupar el cargo por su conocimiento y experiencia específica en gestión, aunque sí puedan tener mucho conocimiento y experiencia en el rubro y producto o servicio de la empresa.

3.Implementar la gestión sistemática

Una vez encarados los puntos anteriores, la dirección debería priorizar la mejora del conjunto de prácticas de gestión que muestran mayor potencial para mejorar los resultados empresariales. En base a los resultados de este trabajo, proponemos priorizar la mejora de los siguientes cinco grupos de prácticas de gestión:

a.- Gestionar los incentivos en función del desempeño

Para las empresas uruguayas, independientemente de su tamaño y sector de actividad, y en forma similar a lo que sucede en otros países, los incentivos vinculados al desempeño actúan como un potenciador muy importante de los resultados económicos (ver Análisis estructural de la gestión sistemática de alto desempeño)

La forma como actúa la organización frente al desempeño de sus colaboradores es uno de los factores que más impacta en la conducta de las personas y, en consecuencia, en los resultados de la organización, particularmente los económicos.

Si la organización no actúa de forma notoriamente distinta cuando se encuentra frente a un buen desempeño que cuando no (entendiendo buen desempeño aquel alineado con la estrategia y objetivos de la organización), el mensaje implícito que envía a todos los involucrados es: *“da lo mismo”*. Y cuando *“da lo mismo”* las personas actuarán de la forma que les resulte más cómoda o más afín con sus propios intereses, que muchas veces no está alineada con el desempeño buscado por la organización.

Las remuneraciones y las promociones ligadas al desempeño, así como una rápida acción frente al mal desempeño, todos ellos son mecanismos muy eficaces que la organización puede emplear para alinear las conductas personales con los objetivos de la organización. Sin embargo, por distintos factores, estas prácticas no están adecuadamente implementadas en las empresas uruguayas, como lo muestran los datos presentados en este trabajo.

Por ejemplo, si bien en las empresas uruguayas es extendida la práctica de pagar una remuneración adicional al salario (bono) a los colaboradores, sobre todo los de nivel gerencial, en general no se realiza vinculándola a una evaluación objetiva del desempeño. La investigación muestra que, a efectos del impacto sobre los resultados empresariales, 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 acciones rápidas frente al mal desempeño es una práctica que cuesta en las organizaciones uruguayas, especialmente en el caso de niveles gerenciales. Las razones, más que metodológicas, podrían deberse a factores del tipo culturales o de gestión de las relaciones laborales, entre otros.

Implementar un sistema de incentivos en función del desempeño que realmente potencie los resultados económicos no es sencillo. Implica incorporar conocimiento, metodologías y herramientas 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 los criterios establecidos y comunicados.
- Recompensar económicamente, en forma adicional al salario, en función del desempeño. Considerar todas las dimensiones del desempeño de 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 la 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).

Todas las acciones anteriores integran un sistema, esto es, se deben ejecutar en conjunto. Sin embargo, 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 los resultados empresariales y 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

La satisfacción de todas las partes interesadas, en particular de los empleados, clientes y propietarios, debería ser un resultado en sí mismo perseguido por las empresas. La búsqueda permanente de la satisfacción de todas las partes interesadas en forma balanceada debería ser un componente esencial de la “licencia” que le otorga la sociedad a una empresa para que desarrolle su actividad. Tanto en la literatura de organizaciones de alto desempeño como de competitividad empresarial, entre otras, se demuestra que una organización que no sea capaz de satisfacer en forma equilibrada a sus principales partes interesadas tiene pocas probabilidades de supervivencia.

Sin perjuicio de lo anterior, es numerosa la evidencia empírica que señala la importante relación entre la satisfacción de los empleados, clientes y propietarios/directivos, con los resultados económicos de las empresas. Por lo tanto, aunque más no sea para mejorar los resultados económicos, las organizaciones deben esforzarse por lograr la satisfacción de sus partes interesadas.

Por otro lado, como se muestra en este trabajo, si bien la satisfacción de los propietarios/directivos vinculados a la gestión está significativamente relacionada tanto con los resultados económicos como con la satisfacción de los empleados, la relación con estos últimos es mucho más fuerte. Esto implica que no alcanza con que la empresa tenga buenos resultados económicos para que los propietarios/directivos estén satisfechos, es muy importante que los empleados también lo estén.

Para las empresas uruguayas, independientemente del tamaño y sector de actividad, el ambiente laboral (el clima y las relaciones laborales) es un potenciador muy importante de la satisfacción de las partes interesada (ver Análisis estructural de la gestión sistemática de alto desempeño).

En encuestas realizadas a personas de todo nivel jerárquico en empresas de varios tamaños y sectores en Uruguay, el factor más valorado y el que más afecta la satisfacción laboral es el clima laboral (relacionamiento, cooperación, estabilidad) (Modum, 2022)

Por otro lado, en las empresas donde el grado de sindicalización es mayor, otro componente importante del ambiente laboral, pero con mucha menos importancia que el clima laboral, es la gestión de las relaciones laborales en forma colaborativa.

En consecuencia, para potenciar la satisfacción de las partes interesadas y, a su vez, impactar positivamente en los resultados económicos, se debe realizar una gestión sistemática y metódica del clima laboral. Eso implica:

- Incorporar herramientas para medir periódicamente el clima laboral de la organización.
- Tomar acciones de mejora en base a las mediciones, estableciendo objetivos y responsables.
- Comunicar los resultados de las mediciones de clima y las acciones correspondientes a todos los involucrados

Además, en las empresas donde el grado de sindicalización sea mayor (en general no sucede en la mayoría de las pymes uruguayas) se debería procurar una gestión colaborativa de las relaciones laborales.

c.- Analizar el contexto

De las actividades que implica la planificación (análisis del contexto, definición de propuesta de valor, definición y comunicación de objetivos), se observa que, para las empresas uruguayas, independientemente de su tamaño y sector, el análisis sistemático del contexto es la práctica más relacionada con la mejora de los resultados empresariales.

En un entorno tan dinámico como el actual, es clave conocer cómo su cambio afectará el negocio de la organización. Sin duda este análisis es necesario, pero no suficiente porque no alcanza con detectar las oportunidades y amenazas que se le presentan a la organización, es necesario que la organización sea capaz de utilizar esta información para definir objetivos y planificar las acciones oportunas para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

En general esta práctica, sobre todo en las pymes, no se realiza de la forma más adecuada. Muchas veces no se ejecuta de forma metódica o las herramientas de análisis del contexto utilizadas no se aplican con la rigurosidad necesaria ni empleando toda la información requerida. Esto produce análisis relativamente “superficiales”, basados más en la opinión de los participantes que en información de tendencias y proyecciones del contexto, con resultados poco relevante para la práctica.

En consecuencia, si bien las metodologías y herramientas para el análisis del contexto en general son conocidas y están disponibles, es necesario que los directivos, especialmente de las pymes, las utilicen eficazmente.

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

Es bien conocido el dicho: “lo que no se mide no se conoce y lo que no se conoce no se puede mejorar”.

Para mejorar los resultados empresariales es necesario conocer todos los aspectos que los generan, para poder actuar sobre ellos. Se constata que, independientemente del tamaño y sector, las organizaciones que cuentan con un sistema de indicadores completo (que cubre todos los aspectos de la gestión) y balanceado (financieros y no financieros, a corto y mediano plazo) que son seguidos regularmente para la toma de decisiones (tanto operativas como generales/estratégicas) logran mejores resultados empresariales.

En general y sobre todo en las pymes, se observa que los sistemas de indicadores utilizados no son balanceados, están integrados casi exclusivamente por indicadores financieros/ económicos de corto plazo (a un año). Si bien este es un problema que debería resolverse, la mayor debilidad se observa en el seguimiento disciplinado de los indicadores y en la toma de decisiones a partir del resultado de las mediciones. Aún en las empresas en las que la definición de los indicadores tiene un buen grado de implementación, el nivel del seguimiento es relativamente bajo. El problema radica en que es el seguimiento metódico de los indicadores, tanto por gerentes y no gerentes, lo que tiene mayor impacto en los resultados empresariales.

En consecuencia, si bien es necesario trabajar en la definición de un sistema completo y balanceado de indicadores, el foco debe estar en su seguimiento sistemático.

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

Gestionar con foco en procesos, que implica identificar los procesos clave de la organización, especialmente los que utiliza para producir la propuesta de valor a los clientes, y asegurarse de que estos procesos estén diseñados y documentados, cuenten con indicadores y mediciones, así como con un adecuado análisis de riesgos, sean ejecutados de manera eficaz y eficiente, y sean mejorados en forma continua, tiene un alto impacto en los resultados empresariales. Este se observa para empresas de todos los tamaños y sectores, pero es más relevante para las pymes.

Las empresas uruguayas con certificación ISO 9001 exhiben mejor nivel de gestión y mejores resultados empresariales. Esto es razonable porque muchas de las prácticas que deben estar bien implementadas para que una empresa certifique son las prácticas de gestión de alto desempeño consideradas en este trabajo. Por otro lado, ISO 9001 es un modelo de gestión enfocado en procesos. Por este motivo, la Norma ISO 9001 es un buen modelo para implementar una gestión sistemática de alto desempeño.

A su vez, cada vez más, la correcta incorporación de tecnología es clave para la eficaz ejecución de los procesos de una organización. En este trabajo se constata una relación importante entre la productividad y la incorporación de tecnología en las empresas uruguayas, independientemente de su tamaño y sector. Pero, no cualquier tecnología, ni de cualquier forma. Es esencial incorporar la tecnología adecuada para las definiciones estratégicas de la organización y hacerlo de manera que permita su adecuación de la cultura, las personas, los procesos y del modelo de negocio de la organización. Además, debido permanente cambio del contexto, la incorporación de tecnología debería ser un proceso continuo.

Siendo un elemento tan importante y que debe contemplar todos los aspectos mencionados, en general la práctica de incorporación de tecnología es poco sistemática y está centrada principalmente en la compra de equipos, especialmente en las pymes.

Una incorporación eficaz de la tecnología implica las siguientes prácticas:

- implementar procesos sistemáticos de vigilancia para identificar los últimos desarrollos tecnológicos aplicables a la organización según su estrategia.
- analizar los 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, considerando el impacto en la cultura, las personas, los procesos y sistemas de trabajo y en el modelo de negocios.

Elementos habilitadores

Además del conjunto de prácticas analizadas, existen algunos elementos que facilitan la implementación de una gestión sistemática en las organizaciones. Son elementos que potencian la implementación de todas las prácticas de gestión y, en consecuencia, la dirección debería considerar. Estos son:

- La digitalización
- Personal con capacitación superior
- Delegación
- Exposición a mercados exigentes y globales

Digitalización de la organización

Existe una fuerte asociación entre el grado de digitalización de la organización y la gestión sistemática de alto desempeño. En particular, la utilización de TICs facilita el relevamiento de información y el registro y seguimiento de los indicadores de gestión. Asimismo, se observa que a mayor grado de digitalización mejores son los resultados económicos de la empresa. Si bien esta relación es independiente del tamaño o sector de las empresas es mucho más importante para las pymes, sugiriendo que la digitalización en empresas de menor tamaño reporta mayores beneficios.

Personal con capacitación superior

Las empresas uruguayas en las que mayor cantidad de personas, tanto gerentes como no gerentes, tiene estudios terciarios o superiores³², exhiben una implementación de las prácticas genéricas de

³² Educación superior o terciaria comprende los siguientes niveles:

- Grado: licenciaturas, ingenierías, medicina, derecho o equivalentes.

gestión más sistemática, metódica y formal. También se observa una asociación positiva de la capacitación con los resultados económicos como, por ejemplo: el resultado bruto por persona, el EBITDA por persona, la productividad de ventas por persona y los salarios por persona. Esto está en línea con evidencia internacional que constata mejores niveles de gestión en empresas con mayor capital humano (Bloom et al, 2012, 2017).

Puede no sorprender que contar con gerentes y directivos con educación superior sea un factor importante para realizar una gestión sistemática, pero observamos que existe también una fuerte correlación entre el nivel de educación y capacitación de los empleados no gerentes y la calidad de las prácticas de gestión de una empresa. Si bien esto se observa en empresas de todo tamaño y sector, el comportamiento es distinto según el tamaño: en las pymes impacta más los resultados económicos la capacitación superior de los gerentes, sin embargo, en las empresas grandes la asociación es mayor con la capacitación del personal no gerente.

Estos hallazgos ratifican la importancia de todas las personas, de su conocimiento e involucramiento, para poder implementar una gestión eficaz. Una mayor capacidad de razonamiento y conocimiento de base, como los que aporta el tener más años de estudios formales, permite entender la lógica de las prácticas de gestión, ajustar su implementación al contexto y realidad de la organización y aportar más eficazmente a su mejora. En consecuencia, si bien ayuda, no alcanza con tener directivos capacitados; para lograr implementar una gestión de buena calidad es necesario que todos los colaboradores estén capacitados.

Los análisis anteriores estarían indicando que gerentes más capacitados gestionan mejor sus empresas. Y empresas mejor gestionadas logran mejores resultados. Esto justificaría invertir en la capacitación en gestión de las personas que dirigen las pymes. Esto no implica que deban ser inscriptos en la universidad, sino que se puede invertir en el desarrollo del capital humano, identificando las capacidades requeridas y ofreciendo capacitaciones y talleres con el fin de abordar las necesidades específicas de la empresa y sus empleados.

Delegación de las decisiones

El grado en que se delegan las decisiones en la organización está positivamente asociado con el nivel de gestión y la productividad.

En las pymes, como es razonable, la variable con mayor peso en el grado de delegación es el tamaño. En empresas de menor tamaño, la delegación es menor porque es menos necesaria. El segundo factor es la formación de los gerentes. Este resultado reafirma la importancia de la formación de los gerentes, ya que es clave para la delegación que, a su vez, está asociada positivamente con la productividad. Un factor limitante, importante en el caso de las pymes, es que las oportunidades de promoción para los gerentes / mandos medios son limitadas, porque las capas gerenciales superiores en casi todas las empresas están ocupadas por el propietario u otros miembros de la familia. Esto reduce los incentivos para que los gerentes de nivel medio desarrollen sus habilidades de toma de decisiones, o para que los dueños de las empresas los capaciten para tomar decisiones importantes.

En las empresas grandes, la característica que tienen mayor impacto en la delegación es que la persona que toma las principales decisiones sea profesional, no solo el fundador o familiar del propietario de la empresa.

-
- 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

Esto es importante porque un menor grado de delegación limita la productividad de dos formas:

- 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, generan la necesidad de tomar más decisiones sobre producción, ventas y finanzas, etc. A menos que los dueños estén preparados para aumentar su dedicación de tiempo, la calidad de la toma de decisiones decaerá y, con ello, la posibilidad de un crecimiento rentable.
- La delegación limitada también afecta a las empresas al introducir ineficiencia en el proceso de toma de decisiones. Un problema con la toma de decisiones jerárquicas son los grandes retrasos en el procesamiento de la información, lo que genera pérdidas por problemas no resueltos.

Exposición a mercados exigentes y globales

Tanto en nuestro trabajo como en las investigaciones a nivel internacional, se constata que los sectores donde existe mayor competencia tienen empresas con mejor nivel de gestión. La competencia obliga a una mejor gestión para sobrevivir en el mercado. Se observa que desempeñar la actividad en mercados exigentes y globales 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 quedar fuera del mercado. Por otro lado, un mercado competitivo también proporciona empresas rivales a las que imitar y de las cuales aprender.

Se observa que cuando la persona que toma las principales decisiones (CEO) es extranjero, esto es tiene una experiencia en mercados internacionales, independientemente de si la empresa es multinacional o nacional, el nivel promedio del índice de gestión es mayor. Esto estaría indicando que la experiencia internacional es un factor importante al momento de implementar una gestión sistemática.

En consecuencia, trascender a lo local ya sea ingresando en mercados de otras regiones (en el caso de las pymes podría ser en mercados más allá de su localidad) o incorporando conocimiento internacional a través de gerentes con experiencia internacional o generando relaciones institucionales con empresas, personas o gremiales con vinculación internacional, puede potenciar el desarrollo de una gestión sistemática de alto desempeño y los resultados empresariales.

Aportes para los desarrolladores de políticas públicas

El desempeño global promedio de la mayoría de los países y sectores industriales está determinado no por las empresas de mayor desempeño, sino por el tamaño de la cola de empresas de bajo desempeño. Desarrollando entornos que promuevan una gestión sistemática de alto desempeño y prestando especial atención a aquellas empresas con baja productividad, los gobiernos pueden mejorar la competitividad general de su economía.

Si se admite la relación entre la gestión sistemática de alto desempeño de la empresa y sus resultados, este trabajo estaría indicando que las prácticas de gestión pobremente implementadas podrían estar detrás de los niveles bajos de productividad observados en las empresas del país. Esto es también una oportunidad para desarrollar nuevas políticas: muchas mejoras en la gestión pueden ser efectuadas a base de una inversión en capital mínima, factor de especial importancia en economías de ingresos medios tal como el nuestro y los otras de América Latina

Existe una gran oportunidad para aumentar la productividad de las empresas y, en consecuencia, la competitividad del país, mejorando la calidad de la gestión. Por eso es muy importante que los gobiernos, sobre todo los de países emergentes, desarrollen políticas que estimulen la adopción y mejora de las prácticas de gestión de alto desempeño, especialmente en las pymes. Estos programas no solo tienen sentido por la mejora de la productividad y competitividad general del país que resultaría de mejorar el desempeño de las pymes; además, por otros impactos sociales positivos como, por ejemplo, la disminución de las diferencias salariales, la formalización general de la economía, la mejora del clima de negocios y la atracción de inversiones que genera tener empresas bien gestionadas (Blackburn and Ram, 2006; OECD, 2016; Smallbone et al., 2003).

Al diseñar programas de apoyos para las empresas, especialmente las pymes, es importante tener en cuenta que la evidencia empírica muestra que brindar capacitación y formación en gestión a los empresarios no tiene un impacto relevante sobre la mejora de la productividad y resultados empresariales si no está acompañada de consultoría para apoyar, en primer lugar, en la identificación de posibles obstáculos y facilitadores y luego en la implementación efectiva de las prácticas. (Mckenzie y Wooddruff, 2014, Campos et al., 2017).

Sin el apoyo de programas de gobiernos las empresas, sobre todo las pymes, van a sub-invertir en la implementación de nuevas prácticas de gestión o en la mejora de las existentes. Principalmente porque tienen menor conocimiento e información, tanto sobre los beneficios que una gestión sistemática y metódica puede generar en la productividad y resultados empresariales, como sobre las prácticas que pueden implementar y cómo hacerlo. Adicionalmente, para las pymes, la falta de recursos financieros y crédito genera que no busquen contratar apoyos externos (capacitación y consultoría) para mejorar su gestión.

En este trabajo, en forma similar a otros internacionales, se observa a la competencia 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. Un mercado con competidores desafiantes también proporciona empresas rivales a las que imitar y de las cuales aprender. Por lo tanto, un aumento en la competencia a nivel nacional, facilitando la entrada de empresas, eliminando barreras regulatorias que obstaculizan el comercio, la inversión extranjera directa, o el acceso al mercado, y monitoreando enérgicamente el antimonopolio, serviría para mejorar las prácticas de gestión a nivel nacional.

A su vez, continuar apoyando trabajos como este, que permiten un mayor entendimiento acerca de los de los impulsores de una mejor implementación de las prácticas de gestión, es un aspecto relevante para el desarrollo de políticas.

Aportes para los académicos

La alta dirección desempeña un papel crucial en este proceso y debe ser consciente y prepararse para ello. Finkelstein y Hambrick (1996), Sommer (2011) y Thomas y Lamm (2012) reconocen a los altos directivos como los principales tomadores de decisiones, generadores de cambios organizativos y claves para la implementación de las prácticas de gestión. Los miembros de la organización necesitan percibir su preparación, determinación, participación y compromiso para lograr los objetivos de la organización. Pero, como la investigación de Bloom et al. (2016) muestra, un número sorprendentemente grande de directivos no pueden juzgar objetivamente qué tan mal (o bien) gestionan su empresa. La mayoría de los gerentes tienen una evaluación muy optimista de la calidad de gestión de su empresa. Esta brecha es problemática porque implica que, incluso los gerentes que realmente necesitan mejorar sus prácticas de gestión a menudo no toman la iniciativa, en la falsa

creencia de que lo están haciendo bien. Los problemas de percepción son difíciles, pero no imposibles de erradicar. La clave es mejorar la calidad de la información disponible para los gerentes para que tengan una forma objetiva de evaluar su desempeño relativo. Esto justifica continuar investigando cuáles son las prácticas de gestión de alto desempeño que tienen mayor impacto en los resultados empresariales, analizar cuáles son las barreras que se deben eliminar para facilitar su implementación y generar los apoyos y transmitir los conocimientos que los directivos necesitan para hacerlo.

Mejorar las prácticas de gestión puede ser una actividad costosa y la empresa sopesará estos costos frente a los beneficios futuros esperados. Por eso es relevante continuar con investigaciones como estas donde se muestra el impacto de la buena gestión en los resultados económicos de las empresas.

Es importante seguir profundizando la investigación sobre el impacto de las prácticas de gestión en los resultados de las empresas, especialmente las pymes de países en vías de desarrollo. Con relación a este tema, Mackenzie y Woodruff (2017) destacan que hace tiempo que la literatura documenta el éxito que una buena gestión empresarial tiene, como factor determinante de la productividad en las grandes y medianas empresas, generalmente con estudios centrados en países desarrollados. No obstante, reclaman que faltan más estudios similares en pymes de países en vías de desarrollo, las cuales conforman la mayoría de las empresas en el mundo. Esto permitiría detectar algunas particularidades que no han sido señaladas en los estudios con empresas más grandes de países desarrollados y así mejorar los programas de apoyo a la mejora de la gestión de las empresas

Este trabajo busca avanzar en esta línea. Esperamos que sirva como otro aporte hacia una evaluación crítica de las estructuras de gestión de las empresas uruguayas. Agradecemos comentarios, opiniones y aporte que enriquezcan este trabajo, para lo cual pueden contactarnos en la Cátedra de Gestión de Alto Desempeño, en la Universidad CLAEH, a través de la dirección: jmiles@claeu.edu.uy.

ANEXO I – Metodología del estudio en Uruguay

Los datos para este estudio se obtienen de la **Encuesta Anual de Actividad Económica 2019** realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas del Uruguay.

A continuación, se presentan los aspectos más relevantes para este trabajo de la *Ficha Técnica Encuesta Anual de Actividad Económica Año 2019* (<https://www.ine.gub.uy/web/guest/eaae-encuesta-anual-de-actividad-economica>). Aquí se abordan únicamente los aspectos metodológicos que tienen que ver con el diseño muestral de la encuesta del año 2019. El resto del marco conceptual se puede encontrar en el documento “*Metodología Encuesta Anual de Actividad Económica 2013 y 2014*”, publicado en <http://www.ine.gub.uy/metodologias>.

Empresas consideradas

Fueron elegibles para participar en la Encuesta Anual de Actividad Económica del año 2019 (EAAE 2019) todas las empresas formales del país con diez o más personas ocupadas o con un promedio mensual de ventas mayor a \$U 160.670.500 y su actividad económica principal, según la CIIU REV 4, se encuentra comprendida en las secciones de actividad B, C, D, E, G, H, I, J, K, L, M, N, P, Q, R y S. De las empresas usuarias de alguna zona franca del país, se agregaron aquellas que tuvieran un VBP anual mayor a \$U 160.670.500 o que realizaran alguna clase de actividad perteneciente a la industria manufacturera, según la CIIU REV 4.

Diseño muestral

La EAAE es una encuesta de tipo de panel. La muestra para el año 2019 se encuentra compuesta por todas aquellas empresas elegibles en la EAAE 2018 que continúan cumpliendo los criterios de elegibilidad en 2019, más un subconjunto de empresas nuevas (refresh) que fueron seleccionadas en base al directorio de empresas del año 2019. El refresh tiene como objetivo poder seguir brindando estimaciones confiables para el año 2019, mientras reduce el impacto producto de la atrición que sufren todos los paneles. Las empresas incluidas en el refresh fueron seleccionadas utilizando un diseño muestral similar al utilizado para la selección las empresas incluidas en los años anteriores (panel). Dicho diseño es aleatorio, directo y estratificado.

Los estratos están definidos a partir de dos niveles de información. En un primer nivel, las empresas son clasificadas (agrupadas) de acuerdo con su actividad económica principal a nivel de CAE³³. En un segundo nivel, dentro de cada CAE, las empresas son segmentadas en tres estratos de tamaño:

- Estrato 1: comprende a las empresas con personal ocupado entre 10 y 19.
- Estrato 2: comprende a las empresas con personal ocupado entre 20 y 49.
- Estrato 3: comprende a las empresas con Personal ocupado mayor o igual a 50 y/o promedio mensual de ventas mayor a \$U 160.670.500.

Las empresas clasificadas en el estrato de tamaño 3 son de inclusión forzosa (censo a priori).

Tamaño de muestra teórico y tasa de respuesta

El tamaño de muestra teórico para el año 2019 se situó en 4.300 empresas, de las cuales 568 son empresas nuevas (refresh). Por otra parte, la tasa de efectividad se situó en 79% aproximadamente, lo que se traduce en una muestra efectiva (elegibles respondentes) de 3.417 empresas

³³ Clasificación de Actividades Económicas preliminar: clasificación creada por el Banco Central del Uruguay en el proceso de desarrollo del Plan de Adecuación a Estándares Internacionales (PLAE)

Ponderación de la muestra

Los datos de la muestra son ponderados para de obtener estimaciones tanto a nivel de la población total como para otros dominios de estudio.

Aspectos legales

Todas las personas físicas o jurídicas, las personas públicas no estatales y los organismos públicos están obligados a aportar los datos que les sean solicitados con fines estadísticos, por los integrantes del Sistema Estadístico Nacional dentro del plazo estipulado. (Art. 14 de la Ley 16.616)

Están amparados por el secreto estadístico los datos individuales proporcionados por las fuentes de información (Art. 17 de la Ley 16.616)

Quien se niegue a proporcionar la información solicitada, o suministre datos falsos o adulterados, será sancionado con multa. (Art. 23 y Art. 24 de la Ley 16.616)

Relevamiento de datos

Los datos se relevaron entre mayo de 2020 y marzo de 2021 a través de un formulario electrónico vía web. Para acceder al mismo se utiliza la clave que envía el INE al correo electrónico de las empresas que conforman la muestra.

Se relevaron las siguientes categorías de datos:

- a) Información general de la empresa: Identificación, actividades principales, etc.
- b) Estado de resultados (en pesos uruguayos)
- c) Estado de situación patrimonial (en pesos uruguayos)
- d) Cantidad de personal ocupado: dependiente, no dependiente
- e) Pagos al personal dependiente: remuneraciones, aguinaldos, salarios vacacionales, salarios en especie, otras remuneraciones.
- f) Aportes patronales
- g) Impuestos
- h) Ingresos por venta de bienes y servicios prestados por producto y destino
- i) Existencias
- j) Costo de servicios adquiridos
- k) Bienes de uso, activos intangibles y amortizaciones
- l) Activos financieros (en pesos) y pasivos financieros (en pesos)
- m) Tecnologías de la información y comunicación (Tics): utilización de las Tics en los negocios de la empresa
- n) Prácticas de gestión

La información contable corresponde al ejercicio contable de la empresa. La información correspondiente al año 2019 toma los balances cuya fecha de cierre está comprendida entre el 30/junio/2019 y el 29/junio/2020.

Para la información relacionada con los Estados Contables de la empresa, se solicita que el llenado del formulario lo realice el Contador, administrador u otra persona vinculada directamente a la empresa.

Se solicita que las preguntas sobre prácticas de gestión sean respondidas por alguien que se vincule directamente a la toma de decisiones en la empresa y que tenga una visión general de todas las

actividades que en ella se realizan. Estamos refiriéndonos al líder de la empresa, gerente general, director, dueño o socio principal que es quien dirige y supervisa las diferentes funciones de la empresa incluidas: recursos humanos, ventas y comercialización, legal, operaciones, investigación tecnológica, etcétera. Se solicita que la totalidad de este módulo sea respondido por la misma persona.

ANEXO II – Definición de las prácticas genéricas de gestión

PRÁCTICAS DE GESTIÓN – DEFINICIONES

Las prácticas señaladas con **MOPS** son las que se analizan en las investigaciones internacionales. Su formulación es la misma en todos los países participantes para poder lograr resultados comparativos. Las prácticas señaladas con **UY** son las que se incorporaron solamente en la investigación en Uruguay.

DIMENSIÓN PLANIFICACION

Analizar los riesgos y oportunidades que presenta el contexto externo	UY
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.	
Definición del propósito: visión y misión. Establecer el rumbo	UY
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	UY
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 de mediano y largo plazo	MOPS
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	MOPS
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	MOPS
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.	

DIMENSIÓN GESTION DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y TECNOLOGIA

Determinar, definir y operar los procesos claves para sostener el modelo de negocio	UY
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.	MOPS
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.	

Gestionar la tecnología	UY
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 innovaciones de distintos tipos	UY
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	UY
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.	

DIMENSIÓN EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Utilizar indicadores para evaluar el desempeño de todas las actividades claves	MOPS
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.	

Revisar los indicadores claves de desempeño (KPI) con la frecuencia requerida	MOPS
Determinar: a) cuándo debe llevar 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.	

Utilizar indicadores financieros y no financieros	UY
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.	

Comunicar los resultados de la medición a todo el personal implicado	MOPS
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	MOPS
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	UY
Tomar las decisiones rápidamente cuándo se cuente con la información y el análisis suficiente para asumir riesgos acotados. No dilatar la toma de decisiones. Ejecutar rápidamente lo decidido.	

DIMENSIÓN GESTIÓN DE LAS PERSONAS

Desarrollar una propuesta de valor para atraer personas competentes	UY
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	UY
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 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	UY
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	UY
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 el desempeño de todas las personas	UY
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 las personas de alto desempeño	UY
Identificar y realizar acciones específicas para retener las personas que demuestran alto desempeño.	

DIMENSIÓN GESTIÓN DEL AMBIENTE DE TRABAJO

Crear un clima laboral de involucramiento y colaboración	UY
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 estas.	
Generar Relaciones laborales colaborativas	UY
Mantener un buen relacionamiento y diálogo transparente con los representantes de los trabajadores, buscando acuerdos ganar-ganar (beneficiosos) para las partes.	

DIMENSIÓN INCENTIVOS ALINEADOS AL DESEMPEÑO

Otorgar bonos asociados al desempeño a las personas (gerentes y no gerentes)	MOPS
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.	
Asociar las promociones al desempeño	MOPS
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	MOPS
Ser decisivo y tomar rápidamente medidas frente al bajo desempeño: retirando, reasignando o desvinculando a las personas, tanto gerentes como no-gerentes.	

ANEXO III Medición de las prácticas genéricas de gestión – Preguntas y Definiciones

Se presentan las preguntas del **módulo de prácticas de gestión** de la Encuesta Anual de Actividad Económica 2019 y las definiciones de apoyo.

Las preguntas se agrupan en 5 categorías:

1. Procesos
2. Objetivos e indicadores
3. Personas
4. Toma de decisiones
5. Evaluación general de la empresa

1- Procesos

Pregunta 1.1 Práctica: Definir el propósito: visión y misión. Establecer el rumbo

Indique cuál es la descripción que se aproxima más a la práctica de su empresa
La empresa no tenía definidos formalmente y documentado su propósito, misión y visión.
La empresa tenía definidos formalmente, documentados y comunicados el propósito, misión y visión, pero no se establecieron objetivos a partir de ellos.
La empresa tenía definidos formalmente, documentados y comunicado el propósito, misión y visión, a partir de los cuales se establecieron los objetivos.

Misión y visión: lineamientos estratégicos generales que expresan la razón de ser de la organización y su identidad.

- **Misión:** es una descripción del propósito de la existencia de la organización, qué necesidades busca satisfacer y de qué forma.
- **Visión:** es una descripción de aquello que una organización querría llegar a ser; es un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

Objetivos: resultado a lograr. 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).

Pregunta 1.2 Práctica: Definir la propuesta de valor diferencial

Considerando los productos y servicios que ofreció a sus clientes, ¿cuál es la descripción que se aproxima más a la realidad de su empresa?
Nuestros productos y servicios no fueron claramente diferentes a los de nuestros competidores.
Creemos que nuestros productos y servicios fueron diferentes a los de nuestros competidores, pero no sabíamos exactamente en qué nos diferenciábamos.
Nuestros productos y servicios se diferenciaban de los ofrecidos por nuestros competidores en cosas que nosotros teníamos claro, pero no sabíamos si todas esas cosas eran valoradas por el cliente.
Nuestros productos y servicios se diferenciaban claramente de los ofrecidos por la competencia en cosas que sabíamos que el cliente valoraba.

Productos: conjunto de bienes que genera la empresa, tanto tangibles como intangibles (por ejemplo, el software) que pueden producirse sin que se lleve a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente.

La producción de un producto se logra sin que necesariamente se lleve a cabo ninguna participación del cliente, pero frecuentemente hay un servicio involucrado en la entrega al cliente.

Servicios: salida de una organización con al menos una actividad necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente. Un servicio generalmente se experimenta por el cliente. Puede implicar, por ejemplo, lo siguiente:

- una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un coche);
- una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar una declaración de impuestos);
- la entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento);
- la creación de un ambiente para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).

Cliente: persona u organización que recibe un producto o servicio destinado a esa persona u organización o requerida por ella.

Competidor: persona u organización que ofrece productos o servicios de la misma naturaleza que la empresa y para los mismos clientes reales o potenciales en el mismo mercado. También se denomina de esta forma al conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son de distinta naturaleza pero que cubren las mismas necesidades de los mismos clientes.

Pregunta 1.3 Práctica: Introducir de innovaciones de distinto tipo

Su empresa:
Introdujo en el mercado un producto o servicio nuevo o mejoró de forma significativa alguno que ya vendía.
Implementó un nuevo proceso productivo (incluye métodos) o mejoró de forma significativa un proceso ya existente.
Introdujo cambios significativos en la estructura organizativa, en las prácticas de gestión, en los métodos de trabajo, o en la organización del lugar de trabajo.
Introdujo cambios significativos en la comercialización de sus productos y servicios.

Procesos. conjunto actividades mutuamente relacionadas para proporcionar un resultado previsto. Son el conjunto de actividades relacionadas con la operación diaria de la empresa y que generalmente se realizan de forma sistemática. Ejemplos: manejo de inventarios, gestión de personal, entregas, servicio a clientes, etcétera.

Proceso productivo: son todas las actividades interrelacionadas y llevadas a cabo de forma sistemática, que están orientadas a logro de un producto o prestación de un servicio.

Estructura organizativa: forma en que se organiza la empresa para lograr su cometido. División de las actividades en áreas, departamentos o sectores. Asignación de responsabilidades, autoridad y cargos; cantidad de niveles jerárquicos.

Gestión: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Prácticas de gestión: son métodos, reglas y procesos comunes utilizados por las empresas de forma continuada para dirigir, controlar y sus llevar adelante sus actividades como: estrategia, marketing, compras, control de existencias, costos, planificación financiera y gestión de recursos humanos.

Métodos de trabajo: conjunto de procedimientos utilizados para realizar un trabajo. Un método de trabajo se sistematiza cuando la empresa lo describe, especifica y lo establece como forma de proceder rutinaria para el logro de objetivos.

Procedimiento: conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias. Es la forma especificada de llevar a cabo una actividad o proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no.

Comercialización: es el conjunto de acciones y procedimientos utilizados para lograr que el cliente conozca y adquiera un producto o servicio. Tiene en cuenta elementos como el diseño o el envasado de un producto, el posicionamiento, la promoción, el precio, la distribución, las formas de ventas (tales como venta por internet, modelo de franquicias, ventas directas, o licencias de distribución).

Pregunta 1.4 Práctica: Gestionar la tecnología

¿Cuál es la descripción que se aproxima más a la realidad de su empresa en relación con la incorporación de nueva tecnología?
No se incorporó nueva tecnología.
La incorporación de nueva tecnología se realizó de forma puntual y sin procesos sistemáticos.
La incorporación de nueva tecnología se realizó principalmente copiando y adaptando la que utilizaban los competidores y otras empresas del rubro.
La incorporación de nueva tecnología se realizó utilizando procesos sistemáticos para identificar las últimas innovaciones y desarrollos tecnológicos aplicables a la organización.
La incorporación de nueva tecnología se realizó utilizando procesos sistemáticos para evaluar los beneficios, riesgos y oportunidades de las innovaciones y tecnologías identificadas, así como la relación costo/beneficios de su implementación.

Tecnología: es el conjunto de conocimientos, técnicas, instrumentos, recursos técnicos o procedimientos que se aplican de manera ordenada para alcanzar un determinado objetivo o resolver un problema. La aplicación de la tecnología permite diseñar nuevas y más novedosas formas para crear productos o servicios, mejorar su calidad, aumentar la productividad de las personas y organizaciones.

La tecnología no se limita a la “tecnología de la comunicación e información”, a la informática o a los instrumentos y máquinas utilizadas para la producción de bienes y servicios. También incluye técnicas de gestión, de comercialización, de control, entre otras.

Proceso sistemático: es aquel que se encuentra regido por una serie de pasos, los cuales siguen un orden determinado de ejecución, organizados de forma lógica, para el logro de un determinado fin. Siempre que se ejecuta un proceso sistemático se siguen los mismos pasos definidos.

Pregunta 1.5 Práctica: Implementar acciones sistemáticas para innovar

¿Qué situación describe mejor lo que realizó su empresa en relación con la innovación en productos, servicios y/o procesos?
La innovación en productos, servicios y/o procesos se realizó de manera aislada.
La innovación en productos, servicios y/o procesos se realizó en algunas áreas de la empresa a través de procesos sistemáticos de innovación.
La innovación en productos, servicios y/o procesos se realizó en la mayoría de las áreas de la empresa a través de procesos sistemáticos de innovación.
La innovación en productos, servicios y/o procesos fue una prioridad estratégica, con objetivos, procesos sistemáticos y asignación de recursos específicos.

Innovación de productos y servicios: es la generación de nuevos productos y servicios o la mejora sustancial de los ya existentes.

Innovación de procesos (incluye métodos): es la inclusión de nuevos procesos productivos (de productos o servicios) o la mejora sustancial de los ya existentes.

Prioridad Estratégica: son el conjunto de objetivos o temas que la organización considera prioritarios para lograr su estrategia de mediano y largo plazo.

Pregunta 1.6 Práctica: Determinar, definir y operar los procesos claves para sostener el modelo de negocios

¿Qué situación representa mejor lo que sucedió con los procesos claves de su empresa?
Los procesos claves de la empresa no estaban definidos y documentados y se manejaron de manera asistemática.
Los procesos clave de la empresa estaban definidos y documentados, pero sin implementación sistemática.
Los procesos claves de la empresa estaban definidos y documentados y se implementaron en forma sistemática en algunas áreas de la organización.
Los procesos claves de la empresa estaban definidos y documentados y se implementaron y controlaron en forma sistemática, en toda la organización.

Procesos clave: son las actividades de la empresa sin las cuales no puede cumplir con la producción del producto o la prestación del servicio. Componen la cadena del valor de la organización y, generalmente, inciden directamente en la satisfacción o insatisfacción del cliente. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor directamente al cliente, consuman muchos recursos.

Pregunta 1.7 Práctica: Analizar los riesgos y oportunidades que presenta el contexto externo

¿Cuál es la descripción que se aproxima más a lo que hizo su empresa para analizar el contexto externo?
No se realizó un análisis del contexto externo.
El análisis del contexto externo se realizó sin un método definido.
El análisis del contexto externo se realizó con un método definido pero la identificación de riesgos y oportunidades fue informal.
El análisis del contexto externo se realizó con un método definido utilizando herramientas que permitieron identificar los riesgos y las oportunidades que podían afectar la sustentabilidad de la empresa, pero no se utilizaron como un insumo principal en la planificación y establecimiento de objetivos.
El análisis del contexto externo se realizó con un método definido utilizando herramientas que permitieron identificar los riesgos y las oportunidades que podían afectar la sustentabilidad de la empresa. Se establecieron objetivos y acciones a partir todos ellos a las que se le realizó un seguimiento durante el año.

Contexto externo: conjunto de factores del entorno (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, culturales y legales) que pueden tener un efecto en la operativa de la organización y en el logro de sus objetivos. Son factores que, en general, están fuera del control de la organización.

Método: conjunto de técnicas y procedimientos empleados sistemáticamente para para alcanzar un resultado.

Riesgo: potencial desviación de lo esperado; una situación o evento potencial con consecuencias negativas sobre la organización.

Sustentabilidad de la empresa: capacidad de una organización de sostener su operativa diaria en el tiempo, satisfaciendo equilibradamente a sus partes interesadas.

Parte interesada: persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad de la empresa. Por ejemplo: clientes, propietarios, empleados, proveedores, sociedad en general, administración pública, entre otros.

Planificación: el proceso de establecer objetivos y metas y escoger la mejor forma de alcanzarlas. En el proceso de planificación se establecen las acciones, los recursos, los responsables y los plazos para lograr los objetivos. La planificación explicita la forma en que la organización piensa lograr sus objetivos.

Seguimiento: evaluación periódica los valores de las mediciones de los indicadores y objetivos, análisis de las posibles desviaciones con los valores previstos y toma de decisiones y acciones necesarias para lograr los resultados proyectados.

2. Objetivos e indicadores

Pregunta 2.1 – Práctica: Resolver los problemas de forma que no vuelvan a ocurrir

¿Qué respuesta describe mejor lo que sucedió en la empresa al presentarse un problema en sus procesos? Ejemplo: problemas de calidad, fallas de máquinas, problemas con inventarios, problemas de transporte, fallas técnicas, problemas en servicio al cliente, con manejo de personal, etcétera.
Lo solucionamos, pero no se llevaron a cabo acciones posteriores.
Lo solucionamos y se llevaron a cabo acciones para asegurar que no sucediera de nuevo.
Lo solucionamos y se llevaron a cabo acciones para asegurar que no sucediera de nuevo, y se inició un proceso de mejora continua para anticipar problemas como éste.
No se llevaron a cabo acciones.

Problema: es un hecho, situación o cuestión que precisa de una solución. Es un suceso previsible o imprevisible, de menor o gran porte, que interrumpe el correcto desarrollo de los procesos de la empresa. Ejemplos de problemas en procesos pueden ser: falta de inventarios, obstáculos en el transporte de materias primas o productos, deficiencias en la calidad de producto o servicio, fallas técnicas, dificultades con el personal, fallas en el servicio a clientes, desperfectos en maquinaria, dificultades en el cobro a clientes.

Pregunta 2.2 Práctica: Utilizar indicadores para evaluar el desempeño de todas las actividades claves

¿Cuántos indicadores clave de desempeño se monitorearon en su empresa? Ejemplo: medias de producción, costos, desperdicios, calidad, inventarios, energía, ausentismo, entregas a tiempo, medidas de ventas, calidad de servicio, etcétera.
1 -2
3 - 5
6 - 9
10 o más
No se monitorearon indicadores clave de desempeño

Pregunta 2.3 Práctica: Revisar los indicadores claves de desempeño con la frecuencia requerida (por parte de gerentes y no gerentes según corresponda)

¿Con qué frecuencia fueron revisados los indicadores clave de desempeño en su empresa por gerentes / no gerentes?
Anualmente
Trimestralmente
Mensualmente
Semanalmente
Diariamente
Cada hora o con mayor frecuencia
Nunca

Indicadores clave de desempeño: son medidas utilizadas para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos, reflejan el rendimiento de una organización. Estos indicadores se utilizan para reflejar el estado actual de una empresa y definir una línea de acción futura. Varían entre organizaciones e industrias, pero siempre deben, si se implementan y monitorean correctamente, ayudar a la empresa a definir y medir el progreso hacia los objetivos a largo plazo y a corto plazo. Ejemplos de indicadores clave de desempeño son: medidas de ventas,

producción, costos, inventarios, energía, calidad, satisfacción del cliente, entregas a tiempo, ausentismo, margen de utilidad, etcétera.

Revisión de los indicadores: evaluación de los valores de los indicadores, análisis de las posibles desviaciones con los valores previstos y toma de decisiones y definición de las acciones necesarias para alinearlos con los valores proyectados.

Pregunta 2.4 Práctica: Comunicar los resultados de la medición a todo el personal involucrado

¿Se colocaron carteleras/ tableros/cuadros con resultados para mostrar los indicadores clave de desempeño en la empresa?
Todas las carteleras/tableros/cuadros con resultados se colocaron en un solo lugar visible (por ejemplo: en la planta, en un área específica de las oficinas, en terminales informáticas de fácil acceso, etc.)
Carteleras/tableros /cuadros con resultados se colocaron en distintos lugares o áreas de la empresa
No se colocaron carteleras/tableros/cuadros con resultados

Carteleras/tableros/ cuadros con resultados: son soportes físicos o digitales, como pizarrones, terminales informáticas, pantallas o carteleras, donde se exhiben los principales resultados e indicadores de la empresa. Ejemplos de lugares donde se podrían colocar son los depósitos, líneas de producción, corredores o cualquier otra área de las oficinas. La información mostrada puede incluir: indicadores de ventas, clientes atendidos, costos, accidentes, tasa de defectos, producción, etcétera.

Pregunta 2.5 Práctica: Utilizar indicadores financieros y no financieros

¿Qué situación describe mejor el uso de indicadores clave de desempeño en su empresa?
Se utilizaron únicamente indicadores financieros para el seguimiento y la toma de decisiones.
Se utilizaron indicadores financieros y algunos otros indicadores no financieros, pero con poco impacto en la toma de decisiones.
Se utilizaron indicadores financieros y no financieros para el seguimiento y la toma de decisiones.

Indicador financiero: es una cifra o una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa. Refleja, en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, y sirven para analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad, eficiencia operativa, etc.

Indicador no financiero: son cifras que no resultan de los estados financieros y otros informes contables de una empresa. Por ejemplo: satisfacción del cliente, tiempos de entrega, tasa de errores, consumo de energía, nivel de inventario, etc.

Pregunta 2.6 Práctica: Establecer objetivos a corto y mediano plazo

¿Qué describe mejor el plazo de los objetivos de la empresa? Ejemplo de objetivos: volumen de ventas, cantidad de producción, calidad, eficiencia, entregas a tiempo, calidad de servicio, tasa de rechazo, cantidad de quejas, etcétera.
Se enfocó en objetivos menos de un año
Se enfocó en objetivos de un año o más
Combinación de objetivos de menos y de más de un año
No se fijaron objetivos

Plazo de objetivos: tiempo previsto para alcanzar el resultado.

Pregunta 2.7 Práctica: Establecer objetivos razonables, exigentes pero alcanzables

¿Qué tan fácil o difícil fue para la empresa alcanzar sus objetivos?
Fue posible alcanzarlos sin mucho esfuerzo
Fue posible alcanzarlos con cierto esfuerzo
Fue posible alcanzarlos con la cantidad normal de esfuerzo
Fue posible alcanzarlos con una cantidad de esfuerzo mayor a la normal
Sólo fue posible alcanzarlos con una cantidad extraordinaria de esfuerzo

Esfuerzo: energía, vigor o empeño que se pone en la realización de algo, venciendo las dificultades que se presentan.

Pregunta 2.8 Práctica: Comunicar los objetivos a todos los interesados

¿Quién conocía los objetivos de la empresa?
Sólo directores y gerentes de alto nivel.
La mayoría de los gerentes y algunos trabajadores de mayor confianza.
La mayoría de los gerentes y la mayoría de los trabajadores.
Todos los gerentes y la mayoría/todos los trabajadores.

Director y gerentes de alto nivel: personas que dirigen y controlan una organización al más alto nivel. También suelen denominarse “alta dirección”.

Gerente: un gerente (personal directivo o de supervisión) es alguien que tiene personal a cargo a quienes guiar, hacerles ejecutar tareas y controlar su producción o servicio, directa o indirectamente, para poder cumplir con objetivos asignados por la organización, en parte (gerente de área) o en toda la empresa (gerente general). El cargo puede estar formalizado o ser la función que cumple una persona sin que se le titule como tal. A efectos de esta encuesta se considera dentro de la categoría “gerente” a: propietario/ dueño y directores que tienen funciones como las descritas anteriormente y a encargados, jefes, capataces, etc.

No gerente: Son todos los empleados, que no tienen personal a cargo. Incluye: personal de operativo (vendedores, cajeros, surtidores, repartidores, trabajadores de planta, etcétera), así como personal de apoyo (secretarías, vigilancia, jardinería, recepción, etcétera).

Preguntas 2.9 y 2.10 Práctica: Otorgar bonos asociados al desempeño a las personas (gerentes y no gerentes).

¿En qué se basaron los bonos de desempeño para los gerentes y no-gerentes?
Su propio desempeño medido por los objetivos alcanzados
El desempeño de su equipo medido por los objetivos alcanzados
El desempeño del sector/área medida por los objetivos alcanzados
El desempeño de la empresa medido por los objetivos alcanzados
No se otorgaron bonos de desempeño
Cuando se alcanzaron los objetivos de la empresa, ¿qué porcentaje de los gerentes y no-gerentes recibió un bono por desempeño?
0%
1-33%
34-66%
67-99%
100%
No se alcanzaron los objetivos

Bonos de desempeño: Se refiere a la compensación por encima del salario regular y de otras compensaciones conforme a la ley, que se paga a los trabajadores como recompensa por el buen desempeño o cumplimiento de objetivos. Muchas veces los criterios para recibir un bono de desempeño están definidos en el contrato de trabajo y pueden estar relacionados con el rendimiento del propio trabajador, del departamento o área donde trabaja, del establecimiento (en el caso de una empresa con varios establecimientos) o de la empresa en general.

3 personas

Pregunta 3.1 Práctica: Asociar las promociones de las personas (gerentes y no gerentes) al desempeño

¿Cuáles fueron los criterios con los que los gerentes y no-gerentes fueron ascendidos en la empresa?
Los ascensos se basaron solamente en su desempeño y habilidad
Los ascensos se basaron en su desempeño y habilidad, así como en otros factores (por ejemplo: antigüedad o conexiones familiares)
Los ascensos se basaron principalmente en factores distintos al desempeño y habilidad (por ejemplo: antigüedad o conexiones familiares)
Los gerentes / no gerentes generalmente no son ascendidos

Ascenso: pasaje de un puesto, cargo o categoría, a otra jerárquicamente superior que generalmente presenta mayor retribución y responsabilidades.

Desempeño: es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta la persona al efectuar las tareas y funciones principales que exige su puesto. Se trata de cómo se comporta y cómo hace su trabajo.

Habilidad: la capacidad o destreza que una persona tiene para desempeñar de manera correcta y con facilidad una tarea o actividad determinada.

Antigüedad: tiempo que la persona ha trabajado para la empresa.

Conexiones familiares: lazos o vínculos familiares de la persona.

Pregunta 3.2 Práctica: Tomar rápidamente medidas frente al mal desempeño

Durante el año pasado, cuando un gerente / no gerente tuvo un mal desempeño, ¿fue reasignado o despedido?
Durante los 6 meses posteriores a que se detectó el mal desempeño
Después de 6 meses de que se detectó el mal desempeño
Rara vez o nunca

Mal desempeño: rendimiento laboral muy por debajo del esperado o acordado, comportamiento inapropiado, incumplimiento importante de los objetivos establecidos.

Reasignación: ubicar a la persona en otro puesto de equivalente o inferior nivel jerárquico, asignándole nuevas tareas.

Despedido: es la acción a través de la cual un empleador da por finalizado unilateralmente un contrato laboral con su empleado desvinculándolo de la organización.

Pregunta 3.3 Práctica: Desarrollar las competencias laborales del personal

¿Como se actuó para desarrollar las competencias del personal de su empresa?
Las personas desarrollaron sus competencias solamente a través de su propia experiencia laboral y por la realización de sus tareas.
Las personas desarrollaron sus competencias a través de actividades puntuales de formación
Las personas desarrollaron sus competencias a través de actividades de formación que surgieron de un análisis sistemático de la brecha entre las necesarias para desarrollar el trabajo y las reales de las personas.

Competencia: capacidad para aplicar conocimientos, habilidades y actitudes en el trabajo con el fin de lograr los resultados previstos.

Desarrollar las competencias: proceso para que las personas adquieran o mejoren sus competencias. Puede ser mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa y la experiencia en la tarea.

Análisis sistemático de la brecha: implica identificar las competencias necesarias para realizar una tarea (descripción /perfil de las competencias del cargo), evaluar las competencias de la persona que realiza la tarea, comparar la evaluación con la descripción de su cargo y detecta las posibles diferencias existentes (brechas) y definir acciones para cerrar las brechas identificadas.

Pregunta 3.4 Práctica: Crear un clima laboral de involucramiento y colaboración

¿Señale cuál de estas situaciones representa mejor lo que realizó su empresa para promover un buen ambiente o clima laboral?
No se realizaron acciones para promover un buen ambiente laboral
Las acciones realizadas para promover un buen ambiente laboral fueron aisladas, enfocadas en garantizar buenas condiciones físicas de trabajo, principalmente a demanda de los trabajadores.
Se realizaron múltiples y variadas acciones enfocadas a promover el buen ambiente laboral
Se aplicó un proceso sistemático para gestionar el ambiente laboral, planificando y realizando múltiples y variadas acciones, midiendo y evaluando su eficacia.

Ambiente laboral (o clima laboral): Es el conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Pueden incluir factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales tales como; temperatura, iluminación, esquemas de reconocimiento, estrés laboral, ergonomía, comunicación, liderazgo, cooperación, conflictos y atmósfera en el trabajo.

Condiciones físicas de trabajo: conjunto de factores tales como infraestructura, ergonomía, seguridad, limpieza, condiciones ambientales, que inciden en la salud y bienestar laboral del personal al desempeñar sus funciones.

Eficacia: grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.

Pregunta 3.5 Práctica: Generar relaciones laborales colaborativas

¿Cuál fue el nivel de diálogo con los representantes de los trabajadores?
No hubo diálogo con los representantes de los trabajadores.
El diálogo con los representantes de los trabajadores no fue constructivo.
El diálogo con los representantes de los trabajadores fue puntual para resolver situaciones específicas.
El diálogo con los representantes de los trabajadores fue permanente y productivo pero limitado principalmente a temas salariales y de condiciones de trabajo.
El diálogo con los representantes de los trabajadores fue permanente y productivo y se trataron temas que van más allá de los salarial y las condiciones de trabajo.

Representante de los trabajadores: líder formal o informal, que actúa como vocero del personal, comunicando y negociando los intereses y voluntades de su colectivo ante los superiores de la empresa (jefes, gerentes, etc.).

Diálogo: intercambio de ideas, opiniones, demandas, propuestas entre dos o más interlocutores que actúan libremente en condiciones de igualdad de dignidad y derechos. Se considera diálogo productivo cuando hay entendimiento entre los interlocutores y ellos evalúan que hubo una mejora en la comprensión o se avanzó en forma conjunta hacia una solución del tema sobre el cual se dialoga.

Condiciones de trabajo: conjunto de factores, tales como infraestructura, calidad, seguridad, limpieza, cumplimiento del contrato, que inciden en la salud y bienestar laboral del personal al desempeñar sus funciones.

Pregunta 3.6 Práctica: Definir, comunicar y aplicar los criterios para evaluar el desempeño

¿Puede indicar cuál es la descripción que se aproxima más a la realidad de su empresa?
Los criterios de evaluación del desempeño individual no estaban definidos
Los criterios de evaluación del desempeño individual estaban definidos, pero eran complejos, difíciles de entender.
Los criterios de evaluación del desempeño individual estaban definidos, eran fáciles de entender y fueron comunicados.
Los criterios de evaluación del desempeño individual se comunicaron en varias instancias, fueron claros y entendidos por todos y se aplicaron sistemáticamente.

Evaluación de desempeño: instancia en la cual se comprueba el grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización. Se pretende medir el rendimiento, la conducta y la obtención de resultados por parte de las personas de una manera integral, sistemática y objetiva.

Criterios de evaluación de desempeño: variables, objetivos, indicadores y mediciones que se toman en cuenta para evaluar el desempeño de las personas. Incluye el mecanismo o la forma a través del cual se realizará la evaluación, los plazos y los participantes.

Pregunta 3.7 Práctica: Establecer objetivos individuales alineados con la estrategia

¿Quiénes tenían establecidos objetivos individuales de desempeño?
Nadie en la empresa tenía establecido objetivos individuales de desempeño
Sólo directores y gerentes de alto nivel
La mayoría de los gerentes y algunos trabajadores de mayor rango
La mayoría de los gerentes y la mayoría de los trabajadores
Todos los gerentes y la mayoría de los trabajadores

Objetivos individuales de desempeño: objetivos específicos que se le asignan a las personas que trabajan para la empresa, los cuales surgen de objetivos más amplios del área o sector de la organización.

Pregunta 3.8 Prácticas: Evaluar formalmente del desempeño de todas las personas

Aproximadamente ¿cuántos gerentes y no gerentes tuvieron una evaluación de desempeño formal?
Todos
Más de la mitad, pero no todos
Aproximadamente la mitad
Algunos, pero menos de la mitad
Ninguno

Evaluación de desempeño formal: instancia planificada, periódica y sistemática en la cual se comprueba el grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización.

Pregunta 3.9 Práctica: Desarrollar una propuesta de valor para atraer personas competentes

¿Cuál es la descripción que explica mejor la diferencia de trabajar en su empresa frente a la de sus competidores?
Nuestros competidores ofrecen razones más fuertes y atractivas que nosotros para que personas de gran capacidad trabajen con ellos.
Nosotros ofrecemos razones similares a nuestros competidores para que personas de gran capacidad que trabajen con nosotros.
Nosotros ofrecemos razones más fuertes y atractivas que nuestros competidores para alentar a las personas de gran capacidad a trabajar con nosotros.

Personas de gran capacidad: personas con muy buen desarrollo de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que son altamente valoradas y necesarias para que la empresa cumpla con sus objetivos.

Pregunta 3.10 Práctica: Retener a personas de alto desempeño

Cuando personas sobresalientes plantearon que deseaba irse de la empresa ¿qué hizo la empresa?
Ninguna persona sobresaliente planteó irse de la empresa
Se hizo poco para retener a las personas sobresalientes
Se hizo lo mínimo indispensable para retener a las personas sobresalientes, al menos por un tiempo
Se trabajó duro para retener a las personas sobresalientes
Se hizo todo lo que fue posible para retener a las personas sobresalientes, en todas las áreas de la empresa.

Persona sobresaliente: gerente o no gerente con competencias (conocimiento, habilidades, actitudes) y desempeños destacables por sobre sus compañeros.

Retener: acciones destinadas a que la persona permanezca en la empresa y evitar que renuncie por aceptar otras ofertas laborales.

4 toma decisiones

Preguntas 4.1 Práctica: Tomar decisiones basadas en evidencia

¿Qué punto describe la disponibilidad de información para la toma de decisiones en su empresa?
La información para la toma de decisiones no estaba disponible
Solo había una pequeña cantidad de información disponible para la toma de decisiones
Existía una cantidad moderada de información para apoyar la toma de decisiones
Una gran cantidad de información estaba disponible para apoyar la toma de decisiones
Toda la información relevante para apoyar la toma de decisiones estaba disponible

Preguntas 4.2 Práctica: Tomar decisiones basadas en evidencia

¿Qué expresión describe mejor el uso de información para la toma de decisiones en su empresa?
No se usó información para la toma de decisiones
La toma de decisiones se basó poco en el uso de información.
La toma de decisiones se basó moderadamente en el uso de información
La toma de decisiones se basó mayormente en la información
La toma de decisiones se basó totalmente en información.

Información: es un conjunto de datos procesados y ordenados que aportan conocimiento y ayudan a comprender un suceso, hecho, fenómeno o situación determinada.

Disponibilidad de información: acceso a la información necesaria en tiempo y forma apropiados.

Toma de decisiones: proceso que consiste en realizar una elección entre alternativas. Implica no sólo analizar la información, los resultados buscados y elegir una alternativa, sino determinar las acciones necesarias, designar responsables para ejecución, control y verificación, establecer plazos y asignar recursos.

Pregunta 4.3 Práctica: Tomar decisiones y ejecutar en forma ágil

¿Qué expresión describe mejor el proceso de toma e implementación de decisiones en su empresa?
Existieron decisiones que sabíamos que debíamos tomar pero que no terminamos de resolver
La toma de decisiones fue lenta y tardó mucho la implementación de lo decidido
La velocidad en la toma de decisiones fue adecuada, pero se demoró mucho en la implementación de lo decidido
Las decisiones se tomaron en forma rápida e inmediatamente se implementó lo decidido

Implementación de decisiones: poner en funcionamiento, llevar a cabo o ejecutar lo decidido.

5 Evaluación General de la Empresa

Pregunta 4.4 - Grado de Descentralización

¿Quién normalmente tomó las decisiones sobre ...	Para cada tipo de decisión marque la opción que corresponda			
	Solo el propietario (s) y / o el Gerente General (o equivalente)	Principalmente el (los) propietario (s) y / o el Gerente General, con algunos aportes de otros mandos medios	Conjuntamente el propietario (s) y / o el Gerente General y otros mandos medios	Otros mandos medios
Contratación de personal dependiente permanentes				
Inversiones En activo físico menores a U\$S 20.000				
Fijación de precios de productos o servicios				
Marketing y ventas				
Introducción de nuevos productos y servicios				
Aumentos salariales o beneficios adicionales al convenio colectivo				
Cambios de turnos, reubicación de personal				
Sanciones al personal				

Personal dependiente permanentes: aquel que figura en la nómina de la empresa y tiene un contrato laboral sin plazo definido. No incluye el personal eventual, zafral o contratado por proyecto.

Inversiones en activo físico: inversiones en maquinaria y equipo, instalaciones, vehículos, equipamiento informático, mobiliario y equipo de oficina.

Fijación de precios: precios de venta de los servicios y/o productos suministrados por la empresa a los distintos grupos de clientes.

Marketing y ventas: decisiones relativas a la comercialización de los productos y servicios. Por ejemplo: tipo de publicidad, lugares de exposición y ventas, clientes, etc.

Introducción de nuevos productos: decisiones relativas a la incorporación de nuevos productos y/o servicios a la oferta de la organización, o nuevos mercados para los productos y servicios actuales.

Aumentos salariales adicionales al convenio colectivo: compensación o beneficios por encima del salario y beneficios establecido por el convenio colectivo y legislación en general aplicable.

Cambios de turnos, reubicación de personal: decisiones relativas a la organización de los empleados: lugares de trabajo, tareas, días y horarios de trabajo.

Sanciones al personal: aplicar sanciones al personal por incumplimiento con las obligaciones propias del cargo o de las normas laborales de la empresa. Las sanciones más leves pueden tratarse de amonestaciones, observaciones orales, e ir ascendiendo en gravedad hasta llegar a suspensiones y despidos.

Pregunta 5.1

A su entender ¿cómo evaluaría la gestión de su empresa?

Gestión de la empresa: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. La gestión puede incluir el establecimiento de políticas y objetivos y procesos para lograr esos objetivos.

Pregunta 5.2

En los últimos 3 años (2017-2019), cuál fue la evolución de los siguientes aspectos en su empresa
Satisfacción de los propietarios
Satisfacción de los empleados
Satisfacción de los clientes
Cantidad de clientes
Posición en el mercado
Ingresos operativos
Rentabilidad
Ingresos por venta de nuevos productos o servicios
Inversiones en activo físico
Acciones hacia la comunidad
Acciones de protección del medio ambiente
Personal ocupado
Egreso del personal clave

Satisfacción de los propietarios: grado de conformidad de los propietarios y alta dirección con la marcha general de la organización y sus resultados, tanto de corto como de mediano y largo plazo.

Satisfacción del empleado: el estado emocional positivo y placentero resultante la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Grado de conformidad general del trabajador con su tarea y ambiente laboral en la organización.

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido con sus expectativas. Puede medirse a través de diversas herramientas, como encuestas, entrevistas, observaciones, grupos de discusión, etcétera.

Cantidad de clientes: número total de clientes activos.

Posición en el mercado: qué segmento de mercado ha logrado captar la empresa respecto al total disponible. Puede expresarse, por ejemplo, en porcentaje del mercado total, o como puesto que ocupa la empresa en relación con los competidores.

Ingresos operativos: Son los ingresos que provienen de las ventas de bienes o prestaciones de servicios de las actividades principales de la empresa.

Rentabilidad: sumatoria de todos los ingresos percibidos por la empresa, menos la sumatoria de todos los gastos incurridos y la sumatoria de los impuestos abonados, en el mismo período.

Ingresos por venta de nuevos productos o servicios: ingresos por productos o servicios que hace dos años la empresa no ofrecía. Puede expresarse como un porcentaje de los ingresos totales de la organización en el período.

Inversiones en activo físico: recursos financieros destinados a inversiones en activo físico, por ejemplo: maquinaria y equipo, instalaciones, vehículos, equipamiento informático, mobiliario y equipo de oficina

Acciones dirigidas a la comunidad: aportes que realiza la empresa dirigidos a mejorar su comunidad. Pueden ser aportes monetarios, de tiempo de empleados, de voluntariado corporativo, de colaboración con programas específicos de ONG, etc. El alcance del término comunidad lo define cada organización ya que refiere a sociedad cercana, por lo que puede referirse tanto al barrio geográfico, como ciudad, como colectividad.

Acciones de protección del medioambiente: acciones encaradas por la organización para reducir su impacto negativo al medio ambiente. Ejemplos de acciones son: reciclaje, ahorro de energía, tratamiento de efluentes, reutilización de desperdicios, etc.

Personal ocupado: cantidad de personas ocupadas (dependientes y no dependientes):

1. Personal dependiente:
Comprende al personal contratado directamente por la empresa sujetos a su dirección y control. El personal eventual debe considerarse dentro de esta categoría, siempre que sea contratado directamente por la empresa.
2. Personal No dependiente profesional y técnicos:
Son aquellos profesionales o técnicos que trabajan para la empresa, pero no en relación de dependencia. Refiere al personal externo que factura por servicios prestados directamente, o sea contratado directamente, y no a través de otra empresa.
3. Personal No dependiente proporcionado por otras empresas:
Son aquellas personas que, trabajan para la empresa, pero no en relación de dependencia ni factura por servicios prestados directamente. Refiere al personal externo que se contrata a través de otra empresa, o sea en régimen de subcontratación (personal de agencia).

Egreso del personal clave: cantidad de personas, gerentes y no gerentes, con competencias y desempeño valorado por la empresa que han egresado voluntariamente de la empresa.

Preguntas 5.3, 5.4, 5.5 y 5.6

¿Quién es el propietario/s o accionista/s mayoritario de la empresa?
Fundador/es
Familiar/es del fundador/es
Gerente/s no fundador ni familiar del fundador
Accionistas que no están en la gestión de la empresa
Otros

¿Quién toma las decisiones principales de la empresa?
Fundador/es
Familiar del fundador/es
Gerente o director no familiar del fundador
La persona que toma las decisiones principales en la empresa es:
Hombre
Mujer

Fundador: persona que creó o fundó la empresa.

Familiar de fundador: persona que mantiene un lazo de consanguineidad con quien creó/abrió la empresa. Se incluyen en esta categoría todos los derivados de lazos naturales y legales, como, por ejemplo: hijos/as, hermano/as, primos/as, tíos/as, esposo/a, yernos/nueras, etcétera.

Gerente no fundador ni familiar: persona que se encarga de dirigir, gestionar o administrar la empresa y que no es el fundador ni familiar de éste.

Accionista que no está en la gestión: persona física o jurídica que posee participación accionaria importante de la empresa pero que no participa directamente en la gestión diaria y operativa de la empresa.

Pregunta 5.7

Señale si durante el año pasado la empresa contó con las siguientes certificaciones
Calidad (ejemplo: ISO 9001)
Medio ambiente (ejemplo: ISO 14001)
Responsabilidad social (ejemplo: SA 8000, ISO 26000)
Seguridad (ejemplo: OSHAS 18000, ISO 45000)
Sanitarias (ejemplo: HACCP, ISO 22000)
Otros

Certificaciones. Es una palabra que se relaciona con certificado y que se utiliza para designar al acto mediante el cual una persona, institución u organización, recibe un comprobante de alguna actividad o logro que realizó. Entre las más importantes destacan las siguientes:

- **De calidad.** Entre las certificaciones de calidad de encuentran la ISO-9001:2000, ISO-9001:2008, TS-16949:2009 e ISO-13485:2003.
- **De medio ambiente.** En éstas sobresalen la ISO-14001:2009, ISO-14001:2004
- **De responsabilidad social.** Dentro de las certificaciones de responsabilidad social están la SA 8000:2008, ESR e ISO-26000:2010.
- **De seguridad.** Las certificaciones de seguridad son, entre otras, la NMX-SATS-001-IMNC-2008, ISO 45001, CTPAT e ISO/IEC 27001:2005.
- **Sanitarias.** Algunas certificaciones sanitarias son la HACCP e ISO-22000:2005

Pregunta 5.8

Registre el número promedio de personas que trabajaron en la empresa durante el año pasado, por nivel de estudios.
Sin instrucción o con primaria incompleta
Educación primaria completa y media incompleta
Educación media completa
Educación superior o terciaria

Nivel de estudios: reconocimiento dado por alguna institución educativa, generalmente después de la terminación exitosa de algún programa de estudios. A efectos de la encuesta dividimos el nivel de estudios en:

- **Sin instrucción o con primaria incompleta:** nunca ha asistido a algún centro de enseñanza formal o no ha culminado la educación primaria.
- **Educación primaria completa y media incompleta:** ha completado primaria o algunos años de educación media, pero sin completarla.
- **Educación media completa:** ha culminado el segundo ciclo de enseñan media o Bachillerato. Incluye la educación media tecnológica (bachillerato tecnológico)
- **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.

Pregunta 5.9

¿Qué porcentaje de todos los empleados de la empresa estaban sindicalizados?
0%
1-20%
21-40%.
41-60%.
61-80%.
Más del 80%.

Empleados sindicalizados: trabajadores afiliados al sindicato de la empresa y/o de rama.

ANEXO IV – Cálculo de los índices de Gestión

Valoración de las respuestas a las preguntas de la encuesta

Las respuestas de todas las preguntas son normalizadas en una escala de 0-1.

La respuesta asociada a una práctica de gestión más “estructurada” se normaliza a 1 y la asociada a la práctica de gestión con menor estructuración se normaliza a 0.

Definimos prácticas de gestión más estructuradas como aquellas que son más específicas, formales, frecuentes y explícitas.

Para esta normalización se toma como referencia el Appendix A- Bloom et al. 2018. De esta forma los índices permiten una comparación internacional.

Si una pregunta tiene tres categorías, a la del medio se le asigna un valor de 0,5. De forma similar, cuando tiene 4 categorías a las del medio se les asigna valores de 1/3 y 2/3, y así sucesivamente.

En la siguiente tabla se muestran los puntajes asignados a cada una de las respuestas de las distintas preguntas de la encuesta.

1.1	Indique cuál es la descripción que se aproxima más a la práctica de su empresa	Marcar una opción	
	La empresa no tenía definidos formalmente y documentado su propósito, misión y visión.	0	
	La empresa tenía definidos formalmente, documentados y comunicados el propósito, misión y visión, pero no se establecieron objetivos a partir de ellos.	1/2	
	La empresa tenía definidos formalmente, documentados y comunicado el propósito, misión y visión, a partir de los cuales se establecieron los objetivos.	1	
1.2	Considerando los productos y servicios que ofreció a sus clientes, ¿cuál es la descripción que se aproxima más a la realidad de su empresa?	Marcar una opción	
	Nuestros productos y servicios no fueron claramente diferentes a los de nuestros competidores	0	
	Creemos que nuestros productos y servicios fueron diferentes a los de nuestros competidores, pero no sabíamos exactamente en qué nos diferenciábamos	1/3	
	Nuestros productos y servicios se diferenciaban de los ofrecidos por nuestros competidores en cosas que nosotros teníamos claro, pero no sabíamos si todas esas cosas eran valoradas por el cliente.	2/3	
	Nuestros productos y servicios se diferenciaban claramente de los ofrecidos por la competencia en cosas que sabíamos que el cliente valoraba	1	
1.3	Su empresa:	SI	NO
	Introdujo en el mercado un producto o servicio nuevo o mejoró de forma significativa alguno que ya vendía	¼	0
	Implementó un nuevo proceso productivo (incluye métodos) o mejoró de forma significativa un proceso ya existente	¼	0
	Introdujo cambios significativos en la estructura organizativa, en las prácticas de gestión, en los métodos de trabajo, o en la organización del lugar de trabajo	¼	0
	Introdujo cambios significativos en la comercialización de sus productos y servicios	¼	0
1.4	¿Cuál es la descripción que se aproxima más a la realidad de su empresa en relación con la incorporación de nueva tecnología?	Marcar una opción	
	No se incorporó nueva tecnología	0	
	La incorporación de nueva tecnología se realizó de forma puntual y sin procesos sistemáticos	¼	
	La incorporación de nueva tecnología se realizó principalmente copiando y adaptando la que utilizaban los competidores y otras empresas del rubro	½	
	La incorporación de nueva tecnología se realizó utilizando procesos sistemáticos para identificar las últimas innovaciones y desarrollos tecnológicos aplicables a la organización	¾	
	La incorporación de nueva tecnología se realizó utilizando procesos sistemáticos para evaluar los beneficios, riesgos y oportunidades de las innovaciones y tecnologías identificadas, así como la relación costo/beneficios de su implementación	1	

1.5	¿Qué situación describe mejor lo que realizó su empresa en relación con la innovación en productos, servicios y/o procesos?	Marcar una opción
	La innovación en productos, servicios y/o procesos se realizó de manera aislada	0
	La innovación en productos, servicios y/o procesos se realizó en algunas áreas de la empresa a través de procesos sistemáticos de innovación	1/3
	La innovación en productos, servicios y/o procesos se realizó en la mayoría de las áreas de la empresa a través de procesos sistemáticos de innovación	2/3
	La innovación en productos, servicios y/o procesos fue una prioridad estratégica, con objetivos, procesos sistemáticos y asignación de recursos específicos.	1
1.6	¿Qué situación representa mejor lo que sucedió con los procesos claves de su empresa?	Marcar una opción
	Los procesos claves de la empresa no estaban definidos y documentados y se manejaron de manera asistemática	0
	Los procesos clave de la empresa estaban definidos y documentados, pero sin implementación sistemática	1/3
	Los procesos claves de la empresa estaban definidos y documentados y se implementaron en forma sistemática en algunas áreas de la organización	2/3
	Los procesos claves de la empresa estaban definidos y documentados y se implementaron y controlaron en forma sistemática, en toda la organización	1
1.7	¿Cuál es la descripción que se aproxima más a lo que hizo su empresa para analizar el contexto externo?	Marcar una opción
	No se realizó un análisis del contexto externo	0
	El análisis del contexto externo se realizó sin un método definido	¼
	El análisis del contexto externo se realizó con un método definido pero la identificación de riesgos y oportunidades fue informal	½
	El análisis del contexto externo se realizó con un método definido utilizando herramientas que permitieron identificar los riesgos y las oportunidades que podían afectar la sustentabilidad de la empresa, pero no se utilizaron como un insumo principal en la planificación y establecimiento de objetivos.	¾
	El análisis del contexto externo se realizó con un método definido utilizando herramientas que permitieron identificar los riesgos y las oportunidades que podían afectar la sustentabilidad de la empresa. Se establecieron objetivos y acciones a partir todos ellos a las que se le realizó un seguimiento durante el año.	1
2.1	¿Qué respuesta describe mejor lo que sucedió en la empresa al presentarse un problema en sus procesos? Ejemplo: problemas de calidad, fallas de máquinas, problemas con inventarios, problemas de transporte, fallas técnicas, problemas en servicio al cliente, con manejo de personal, etcétera.	Marcar una opción
	Lo solucionamos, pero no se llevaron a cabo acciones posteriores	1/3
	Lo solucionamos y se llevaron a cabo acciones para asegurar que no sucediera de nuevo	2/3
	Lo solucionamos y se llevaron a cabo acciones para asegurar que no sucediera de nuevo, y se inició un proceso de mejora continua para anticipar problemas como éste	1
	No se llevaron a cabo acciones	0
	2.2	¿Cuántos indicadores clave de desempeño se monitorearon en su empresa? Ejemplo: medias de producción, costos, desperdicios, calidad, inventarios, energía, ausentismo, entregas a tiempo, medidas de ventas, calidad de servicio, etcétera.
	1 - 2	1/3
	3 - 5	2/3
	6 - 9	2/3
	10 o más	1
	No se monitorearon indicadores clave de desempeño	0

*Pase a la pregunta 2.6

2.3	¿Con qué frecuencia fueron revisados los indicadores clave de desempeño en su empresa por gerentes / no gerentes?	Marcar todas las opciones que correspondan	
		gerentes	no gerentes
	Anualmente	1/6	1/6
	Trimestralmente	1/3	1/3
	Mensualmente	1/2	1/2
	Semanalmente	2/3	2/3
	Diariamente	5/6	5/6
	Cada hora o con mayor frecuencia	1	1
	Nunca	0	0

2.4	¿Se colocaron carteleras/ tableros/cuadros con resultados para mostrar los indicadores clave de desempeño en la empresa?	Marcar una opción
	Todas las carteleras/tableros/cuadros con resultados se colocaron en un solo lugar visible (por ejemplo: en la planta, en un área específica de las oficinas, en terminales informáticas de fácil acceso, etc.)	½
	Carteleras/tableros /cuadros con resultados se colocaron en distintos lugares o áreas de la empresa	1
	No se colocaron carteleras/tableros/cuadros con resultados	0
2.5	¿Qué situación describe mejor el uso de indicadores clave de desempeño en su empresa?	Marcar una opción
	Se utilizaron únicamente indicadores financieros para el seguimiento y la toma de decisiones.	0
	Se utilizaron indicadores financieros y algunos otros indicadores no financieros, pero con poco impacto en la toma de decisiones.	½
	Se utilizaron indicadores financieros y no financieros para el seguimiento y la toma de decisiones.	1

2.6	¿Qué describe mejor el plazo de los objetivos de la empresa? Ejemplo de objetivos: volumen de ventas, cantidad de producción, calidad, eficiencia, entregas a tiempo, calidad de servicio, tasa de rechazo, cantidad de quejas, etcétera.	Marcar una opción
	Se enfocó en objetivos menos de un año	1/3
	Se enfocó en objetivos de un año o más	2/3
	Combinación de objetivos de menos y de más de un año	1
	No se fijaron objetivos	0
2.7	¿Qué tan fácil o difícil fue para la empresa alcanzar sus objetivos?	Marcar una opción
	Fue posible alcanzarlos sin mucho esfuerzo	0
	Fue posible alcanzarlos con cierto esfuerzo	1/2
	Fue posible alcanzarlos con la cantidad normal de esfuerzo	3/4
	Fue posible alcanzarlos con una cantidad de esfuerzo mayor a la normal	1
	Sólo fue posible alcanzarlos con una cantidad extraordinaria de esfuerzo	1/4
2.8	¿Quién conocía los objetivos de la empresa?	Marcar una opción
	Sólo directores y gerentes de alto nivel.	0
	La mayoría de los gerentes y algunos trabajadores de mayor confianza.	1/3
	La mayoría de los gerentes y la mayoría de los trabajadores.	2/3
	Todos los gerentes y la mayoría/todos los trabajadores.	1

*Pase a la pregunta 18

2.9	¿En qué se basaron los bonos de desempeño para los gerentes y no-gerentes?	Marcar todas las opciones que correspondan	
		gerentes	no gerentes
	Su propio desempeño medido por los objetivos alcanzados	1	1
	El desempeño de su equipo medido por los objetivos alcanzados	3/4	3/4
	El desempeño del sector/área medida por los objetivos alcanzados	1/2	1/2
	El desempeño de la empresa medido por los objetivos alcanzados	1/4	1/4
2.10	Cuando se alcanzaron los objetivos de la empresa, ¿qué porcentaje de los gerentes y no-gerentes recibió un bono por desempeño?	Marcar una opción	
		gerentes	no gerentes
	0%	1/5	1/5
	1-33%	2/5	2/5
	34-66%	3/5	3/5
	67-99%	4/5	4/5
	100%	1	1
	No se alcanzaron los objetivos	0	0

*Si seleccionó esta opción tanto para gerentes como para no gerentes, pase a la pregunta 18

	¿Cuáles fueron los criterios con los que los gerentes y no-gerentes fueron ascendidos en la empresa?	Marcar una opción	
		gerentes	no gerentes
3.1	Los ascensos se basaron solamente en su desempeño y habilidad	1	1
	Los ascensos se basaron en su desempeño y habilidad, así como en otros factores (por ejemplo: antigüedad o conexiones familiares)	2/3	2/3
	Los ascensos se basaron principalmente en factores distintos al desempeño y habilidad (por ejemplo: antigüedad o conexiones familiares)	1/3	1/3
	Los gerentes / no gerentes generalmente no son ascendidos	0	0
3.2	Durante el año pasado, cuando un gerente / no gerente tuvo un mal desempeño, ¿fue reasignado o despedido?	Marcar una opción	
		gerentes	no gerentes
	Durante los 6 meses posteriores a que se detectó el mal desempeño	1	1
	Después de 6 meses de que se detectó el mal desempeño	1/2	1/2
	Rara vez o nunca	0	0
3.3	¿Como se actuó para desarrollar las competencias del personal de su empresa?	Marcar una opción	
		gerentes	no gerentes
	Las personas desarrollaron sus competencias solamente a través de su propia experiencia laboral y por la realización de sus tareas.	0	0
	Las personas desarrollaron sus competencias a través de actividades puntuales de formación	1/2	1/2
	Las personas desarrollaron sus competencias a través de actividades de formación que surgieron de un análisis sistemático de la brecha entre las necesarias para desarrollar el trabajo y las reales de las personas.	1	1
3.4	¿Señale cuál de estas situaciones representa mejor lo que realizó su empresa para promover un buen ambiente o clima laboral?	Marcar una opción	
		0	
	No se realizaron acciones para promover un buen ambiente laboral	0	
	Las acciones realizadas para promover un buen ambiente laboral fueron aisladas, enfocadas en garantizar buenas condiciones físicas de trabajo, principalmente a demanda de los trabajadores.	1/3	
	Se realizaron múltiples y variadas acciones enfocadas a promover el buen ambiente laboral	2/3	
	Se aplicó un proceso sistemático para gestionar el ambiente laboral, planificando y realizando múltiples y variadas acciones, midiendo y evaluando su eficacia.	1	
3.5	¿Cuál fue el nivel de diálogo con los representantes de los trabajadores?	Marcar una opción	
		0	
	No hubo diálogo con los representantes de los trabajadores	0	
	El diálogo con los representantes de los trabajadores no fue constructivo	0	
	El diálogo con los representantes de los trabajadores fue puntual para resolver situaciones específicas	1/3	
	El diálogo con los representantes de los trabajadores fue permanente y productivo pero limitado principalmente a temas salariales y de condiciones de trabajo.	2/3	
	El diálogo con los representantes de los trabajadores fue permanente y productivo y se trataron temas que van más allá de los salarial y las condiciones de trabajo.	1	
3.6	¿Puede indicar cuál es la descripción que se aproxima más a la realidad de su empresa?	Marcar una opción	
		0	
	Los criterios de evaluación del desempeño individual no estaban definidos	0	
	Los criterios de evaluación del desempeño individual estaban definidos, pero eran complejos, difíciles de entender.	1/3	
	Los criterios de evaluación del desempeño individual estaban definidos, eran fáciles de entender y fueron comunicados.	2/3	
	Los criterios de evaluación del desempeño individual se comunicaron en varias instancias, fueron claros y entendidos por todos y se aplicaron sistemáticamente.	1	
3.7	¿Quiénes tenían establecidos objetivos individuales de desempeño?	Marcar una opción	
		0	
	Nadie en la empresa tenía establecido objetivos individuales de desempeño	0	
	Sólo directores y gerentes de alto nivel	0	
	La mayoría de los gerentes y algunos trabajadores de mayor rango	1/3	
	La mayoría de los gerentes y la mayoría de los trabajadores	2/3	
	Todos los gerentes y la mayoría de los trabajadores	1	

	Aproximadamente ¿cuántos gerentes y no gerentes tuvieron una evaluación de desempeño formal?	Marcar una opción	
		gerentes	no gerentes
3.8	Todos	1	1
	Más de la mitad, pero no todos	3/4	3/4
	Aproximadamente la mitad	½	½
	Algunos, pero menos de la mitad	¼	¼
	Ninguno	0	0
3.9	¿Cuál es la descripción que explica mejor la diferencia de trabajar en su empresa frente a la de sus competidores?	Marcar una opción	
	Nuestros competidores ofrecen razones más fuertes y atractivas que nosotros para que personas de gran capacidad trabajen con ellos.	0	
	Nosotros ofrecemos razones similares a nuestros competidores para que personas de gran capacidad que trabajen con nosotros.	½	
	Nosotros ofrecemos razones más fuertes y atractivas que nuestros competidores para alentar a las personas de gran capacidad a trabajar con nosotros.	1	
3.10	Cuando personas sobresalientes plantearon que deseaba irse de la empresa ¿qué hizo la empresa?	Marcar una opción	
	Ninguna persona sobresaliente planteó irse de la empresa	0	
	Se hizo poco para retener a las personas sobresalientes	0	
	Se hizo lo mínimo indispensable para retener a las personas sobresalientes, al menos por un tiempo	1/3	
	Se trabajó duro para retener a las personas sobresalientes	2/3	
	Se hizo todo lo que fue posible para retener a las personas sobresalientes, en todas las áreas de la empresa.	1	
4.1	¿Qué punto describe la disponibilidad de información para la toma de decisiones en su empresa?	Marcar una opción	
	La información para la toma de decisiones no estaba disponible	0	
	Solo había una pequeña cantidad de información disponible para la toma de decisiones	¼	
	Existía una cantidad moderada de información para apoyar la toma de decisiones	½	
	Una gran cantidad de información estaba disponible para apoyar la toma de decisiones	¾	
	Toda la información relevante para apoyar la toma de decisiones estaba disponible	1	
4.2	¿Qué expresión describe mejor el uso de información para la toma de decisiones en su empresa?	Marcar una opción	
	No se usó información para la toma de decisiones	0	
	La toma de decisiones se basó poco en el uso de información.	¼	
	La toma de decisiones se basó moderadamente en el uso de información	½	
	La toma de decisiones se basó mayormente en la información	¾	
	La toma de decisiones se basó totalmente en información.	1	
4.3	¿Qué expresión describe mejor el proceso de toma e implementación de decisiones en su empresa?	Marcar una opción	
	Existieron decisiones que sabíamos que debíamos tomar pero que no terminamos de resolver	0	
	La toma de decisiones fue lenta y tardó mucho la implementación de lo decidido	1/3	
	La velocidad en la toma de decisiones fue adecuada, pero se demoró mucho en la implementación de lo decidido	2/3	
	Las decisiones se tomaron en forma rápida e inmediatamente se implementó lo decidido	1	

Cálculo de los índices de gestión

Para calcular los índices de gestión primero se consideran los siguientes criterios para el tratamiento de las respuestas que por diseño de formulario se saltean (criterios establecidos en el Appendix A- Bloom et al. 2018):

- Las preguntas 2.3G, 2.3NG, 2.4, 2.5 que se saltean por diseño de formulario (por ejemplo, cuando responde que no tiene objetivos se saltean estas preguntas) se **les asigna un valor 0**. De esta forma se van a contabilizar al realizar el promedio para calcular los índices de gestión.
- En las preguntas con **respuesta múltiple** (marque todos los que aplican):
 - 2.9G y 2.9NG su valor se calcula como la suma de las respuestas dividido 2,5 (que es el máximo valor que puede tomar la suma de todas las respuestas. De esta forma queda normalizada de 0 a 1.
 - 2.3G y 2.3NG su valor se calcula como la suma de las respuestas dividido 3,5 que es el máximo valor que puede tomar la suma de todas las respuestas. De esta forma queda normalizada de 0 a 1.
- Las preguntas 2.9NG y 2.9G. se pueden saltar si en la pregunta 2.6 se respondió “no se fijaron objetivos”. En este caso deben quedar como “**valor en blanco**”, no se les asigna valor 0. Esto es para que cuándo se calculen los índices de gestión, en caso de que se hayan saltado, estas preguntas no se computen en el promedio.

Se calculan dos índices de gestión:

a) **El Management Score (MOPS)**, es el indicador que se utiliza para las comparaciones internacionales. Su cálculo se realiza de forma idéntica en todos los países que integran la comparación, promediando las mismas 16 preguntas.

b) **El Índice de Gestión Empresarial (IGE)** que además de las prácticas del MOPS integra 20 prácticas adicionales que se miden en las empresas uruguayas. Si bien algunas de estas prácticas también se miden en otros países, no integran las 16 prácticas seleccionadas para el MOPS.

Cálculo del Management Score (MOPS)

El “Management Score” se calcula como el **promedio no ponderado** de las respuestas normalizadas a las 16 preguntas de prácticas de gestión MOPS. En la tabla siguiente se presentan las preguntas que integran el MOPS

Nº	Pregunta	Descripción	Tratamiento missing (pregunta que se puede saltar por diseño del formulario)
1	2.1	Cuando aparece un problema	
2	2.2	Cuantos KPI mide (0 salta a 6)	
3	2.3 Gerentes	Frecuencia revisión G	0
4	2.3 No gerentes	Frecuencia revisión NG	0
5	2.4	Carteleros	0
6	2.6	Plazos objetivos (o salta 13)	
7	2.7	Facilidad objetivos	Falta – no computa
8	2.8	Conocimientos objetivos	Falta – no computa
9	2.9 Gerentes	Bonos gerente	Falta – no computa
10	2.9 No gerentes	Bonos no gerentes	Falta – no computa
11	2.10 Gerentes	% bonos gerentes	Falta – no computa
12	2.10 No gerentes	% bonos no gerentes	Falta – no computa
13	3.1 Gerentes	Promoción gerentes	
14	3.1 No gerentes	Promoción no gerentes	
15	3.2 Gerentes	Decisión bajo rend. G	
16	3.2 No gerentes	Decisión bajo rend. N.G.	

Cálculo del Índice de Gestión - IGE

Se calcula el promedio no ponderado entre el MOPS y las 20 preguntas adicionales. Las preguntas adicionales, específicas para Uruguay, se presentan en la siguiente tabla.

	Pregunta	Tema
1	1.1	Definición Misión
2	1.2	Propuesta valor diferente
3	1.4	Incorporación tecnología
4	1.5	Procesos de innovación
5	1.6	Gestión de procesos
6	1.7	Análisis contexto
7	2.5	Indicadores financieros + no financieros
8	3.3 Gerentes	Desarrollo competencias personal G
9	3.3 No gerentes	Desarrollo competencias personal NG
10	3.4	Ambiente de trabajo
11	3.5	Diálogo con representantes trabajadores
12	3.6	Criterios evaluación desempeño
13	3.7	Objetivos individuales desempeño
14	3.8 Gerente	Evaluación desempeño formal G
15	3.8 No Gerente	Evaluación desempeño formal NG
16	3.9	Diferencial para trabajar
17	3.10	Retener personas sobresalientes
18	4.1	Disponibilidad de información para toma decisiones
19	4.2	Uso de información para toma decisiones
20	4.3	Implementación de decisiones

La pregunta 2.5 se puede saltar por diseño del formulario (cuando en la pregunta 2.2 se contesta que no se monitorearon indicadores clave de desempeño). En este caso se le asigna un valor 0 para que la pregunta compute al realizar el promedio para calcular el IGE.

ANEXO V - Descripción de la Muestra de la EAAE 2019

Descripción muestra EAAE 2019

Fuente de datos: Encuesta Anual de Actividad Económica 2019

Criterios

Ponderación de la muestra

Los datos se ponderan utilizando la variable “w_mean”. La descripción de esta ponderación está descrita en el documento: “*Ficha técnica Encuesta Anual de Actividad Económica Año 2019*” (INE, 2021)

Categorías de segmentación utilizadas:

Tamaño de empresa

Solo se consideran las empresas con personal ocupado dependiente igual o mayor a 10 personas.

Número de Empleados	Código	Nombre
10- 19	2	Pequeña*
20-99	3	Mediana
>99	4	Grande

Estas clasificaciones se realizan utilizando la variable “Personal ocupado dependiente” que es el promedio de personas ocupadas mensualmente por la empresa en relación de dependencia.

Sector industrial

Los sectores industriales se clasifican utilizando la clasificación CIIU a nivel sección. (variables: “CIIUNo” y CIIU)

CIIUNo	CIIU
2	Explotación de minas y canteras
3	Industria manufacturera
4	Suministro electricidad, gas, aire, vapor
5	Suministro de agua, gestión desechos
7	Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos
8	Transporte y almacenamiento
9	Alojamiento y servicios de comida
10	Información y comunicaciones
11	Actividades financieras y de seguros
12	Actividades inmobiliarias
13	Actividades profesionales, científicas y técnicas
14	Actividades administrativas y servicios de apoyo
16	Enseñanza
17	Servicios sociales y relacionados con salud humana
18	Arte, entretenimiento y recreación
19	Otras actividades de servicio

Descripción de la muestra

Las siguientes descripciones de la muestra se realiza **con los datos ponderados**.

Cantidad de empresas por tamaño

Tipo	Cantidad	%
Pequeña	5045	47,5
Mediana	4679	44,1
Grande	895	8,4
Total	10619	100

Utilizando una apertura mayor:

Estrato	Cantidad	%
de 10 a 19	5045	47,5
de 20 a 49	3624	34,1
de 50 a 99	1055	9,9
de 100 a 199	493	4,6
200 o más	402	3,8
Total	10619	100

Cantidad de empresas por sector (según CIIU)

Sector	Cantidad	%
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	3250	30,6
Industrias manufactureras	1518	14,3
transporte y almacenamiento	915	8,6
Enseñanza	815	7,7
Servicios sociales y relacionados con salud humana	813	7,7
Actividades administrativas y servicios de apoyo	769	7,2
Alojamiento y servicios de comida	758	7,1
Otras actividades de servicio	396	3,7
Información y comunicación	385	3,6
Actividades profesionales, científicas y técnicas	379	3,6
Arte, entretenimiento y recreación	214	2,0
Actividades inmobiliarias	175	1,6
Actividades financieras y de seguros	122	1,1
Suministro de agua, gestión desechos	72	0,7
Explotación de minas y canteras	34	0,3
Suministro electricidad, gas, vapor, aire	5	0,0
Total	10619	100

Cantidad de personas por sector

Sector	Cantidad personas*	%
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	126728	21,9%
Servicios sociales y relacionados con salud humana	97923	16,9%
Industrias manufactureras	81176	14,0%
Actividades administrativas y servicios de apoyo	68762	11,9%
Enseñanza	48093	8,3%
transporte y almacenamiento	43878	7,6%
Alojamiento y servicios de comida	23186	4,0%
Información y comunicación	19707	3,4%
Arte, entretenimiento y recreación	15868	2,7%
Actividades profesionales, científica y técnicas	13042	2,3%
Otras actividades de servicio	12499	2,2%
Suministro de agua, gestión desechos	7608	1,3%
Actividades financieras y de seguros	7184	1,2%
Suministro electricidad, gas, vapor, aire	6836	1,2%
Actividades inmobiliarias	5327	0,9%
Explotación de minas y canteras	1010	0,2%
TOTAL	578828	100%

* Personal Ocupado Dependiente = Promedio de personas ocupadas mensualmente por la empresa en relación de dependencia

Tamaño promedio de empresas por sector

Sector	Tamaño promedio*
Suministro electricidad, gas, vapor, aire	1367
Servicios sociales y relacionados con salud humana	120
Suministro de agua, gestión desechos	106
Actividades administrativas y servicios de apoyo	89
Arte, entretenimiento y recreación	74
Enseñanza	59
Actividades financieras y de seguros	59
Industrias manufactureras	53
Información y comunicación	51
transporte y almacenamiento	48
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	39
Actividades profesionales, científica y técnicas	34
Otras actividades de servicio	32
Alojamiento y servicios de comida	31
Actividades inmobiliarias	30
Explotación de minas y canteras	30
TOTAL	55

* Tamaño promedio = número de personas / número de empresas

Cantidad de personas por tamaño de empresa

Tipo	Cantidad de empresas	% empresas	Cantidad personas*	% personas
Grande	895	8%	322202	56%
Mediana	4679	44%	184104	32%
Pequeña	5045	48%	72522	13%
TOTAL	10619	100%	578827	100%

* Personal Ocupado Dependiente

Cantidad de personas por estrato

Estrato	Cantidad Empresas	% Empresas	Cantidad Personal*	% Personal
de 10 a 19	5045	48%	72.522	13%
de 20 a 49	3624	34%	111.802	19%
de 50 a 99	1055	10%	72.302	12%
de 100 a 199	493	5%	67.828	12%
200 o más	402	4%	254.374	44%
Total	10619	100%	578.828	100%

* Personal Ocupado Dependiente

Distribución de empresas por tamaño en los distintos

Sector	Grande	Mediana	Pequeña	Total
Actividades administrativas y servicios de apoyo	161	308	300	769
	21%	40%	39%	100%
Actividades financieras y de seguros	15	46	60	121
	12%	38%	50%	100%
Actividades inmobiliarias	8	71	95	174
	5%	41%	55%	100%
Actividades profesionales, científica y técnicas	26	163	190	379
	7%	43%	50%	100%
Alojamiento y servicios de comida	16	342	399	757
	2%	45%	53%	100%
Arte, entretenimiento y recreación	39	61	114	214
	18%	29%	53%	100%
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	135	1454	1660	3249
	4%	45%	51%	100%
Enseñanza	105	388	322	815
	13%	48%	40%	100%
Explotación de minas y canteras	1	13	20	34
	3%	38%	59%	100%

Industrias manufactureras	162	636	720	1518
	11%	42%	47%	100%
Información y comunicación	35	196	154	385
	9%	51%	40%	100%
Otras actividades de servicio	12	147	237	396
	3%	37%	60%	100%
Servicios sociales y relacionados con salud humana	100	387	325	812
	12%	48%	40%	100%
Suministro de agua, gestión desechos	8	42	22	72
	11%	58%	31%	100%
Suministro electricidad, gas, vapor, aire	1	3	1	5
	20%	60%	20%	100%
transporte y almacenamiento	69	422	424	915
	8%	46%	46%	100%
TOTAL	893	4679	5043	10615
	8%	44%	48%	100%

Certificaciones

Certificaciones ISO 9001 por sector de actividad

Sector	Certificación ISO 9001	
	Si	NO
Suministro de agua, gestión desechos	25%	75%
Actividades profesionales, científica y técnicas	23%	77%
Industrias manufactureras	21%	79%
transporte y almacenamiento	19%	81%
Explotación de minas y canteras	18%	82%
Información y comunicación	13%	87%
Actividades administrativas y servicios de apoyo	13%	87%
Actividades inmobiliarias	13%	87%
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	12%	88%
Actividades financieras y de seguros	12%	89%
Servicios sociales y relacionados con salud humana	11%	89%
Alojamiento y servicios de comida	11%	89%
Otras actividades de servicio	8%	92%
Arte, entretenimiento y recreación	4%	96%
Enseñanza	2%	98%
Suministro electricidad, gas, vapor, aire	0%	100%
Total	13%	87%

Otras certificaciones por sector de actividad

En la tabla se presenta el % de empresas que tiene la certificación considerada por sector de actividad

Sector	ISO 14001	Resp. Social	ISO 45001	Sanitarias
Actividades administrativas y servicios de apoyo	3%	5%	9%	4%
Actividades financieras y de seguros	7%	4%	5%	4%
Actividades inmobiliarias	2%	0%	1%	0%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	7%	1%	5%	1%
Alojamiento y servicios de comida	1%	2%	8%	9%
Arte, entretenimiento y recreación	0%	1%	1%	3%
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	4%	3%	4%	6%
Enseñanza	1%	2%	9%	9%
Explotación de minas y canteras	0%	0%	0%	0%
Industrias manufactureras	7%	4%	7%	9%
Información y comunicación	3%	0%	2%	0%
Otras actividades de servicio	3%	3%	7%	7%
Servicios sociales y relacionados con salud humana	1%	1%	1%	3%
suministro de agua, gestión desechos	25%	0%	8%	11%
Suministro electricidad, gas, vapor, aire	0%	0%	0%	0%
transporte y almacenamiento	6%	3%	8%	3%
Total	4%	3%	6%	6%

Certificación ISO 9001 según el tamaño de la empresa

Tamaño	ISO 9001	
	No	Si
Grande	74%	26%
Mediana	86%	14%
Pequeña	89%	11%
Total	87%	13%

Certificación ISO 9001		
Tamaño	No	Si
de 10 a 19	89%	11%
de 20 a 49	87%	13%
de 50 a 99	83%	17%
de 100 a 199	79%	22%
200 o más	69%	31%
Total	87%	13%

La certificación ISO 9001 está relacionada al tamaño de las empresas.

Otras certificaciones en función del tamaño

	ISO 14001	Resp. Social	ISO 45001	Sanitarias
Grande	7%	3%	9%	8%
Mediana	4%	3%	6%	5%
Pequeña	4%	2%	5%	6%
Total	4%	3%	6%	6%

Tamaño	ISO 14001	Responsabilidad Social	ISO 45001	Sanitaria
de 10 a 19	4%	2%	5%	6%
de 20 a 49	3%	3%	5%	5%
de 50 a 99	5%	3%	8%	7%
de 100 a 199	6%	2%	9%	5%
200 o más	10%	5%	9%	12%
Total	4%	3%	5%	6%

La certificación ISO 14001 está relacionada al tamaño de las empresas, pero la diferencia entre el % certificado en cada tipo de empresa no es tan grande como con las ISO 9001.

La certificación de la ISO 45001 (OHSAS 18001) es más pareja en las empresas de menor tamaño: 5% en pequeñas y medianas hasta 50 empleados y 8% en las otras medianas. Mientras que en las grandes es un 9% de las empresas.

Grado de Sindicalización

Grado de sindicalización general

Sindicalización*	Empresas	% de empresas	Personas	% personas
0%	7250	69%	223194	39%
1-20%	1709	16%	121891	21%
21-40%	575	5%	80139	14%
41-60%	358	3%	53189	9%
61-80%	506	5%	76602	13%
Más de 80%	139	1%	19917	3%
Total	10537		574932	

* ¿Qué porcentaje de todos los empleados de la empresa estaban sindicalizados?

** Un 0,9% de empresas no respondieron. Se realiza el % sobre el total de las respuestas.

Grado de sindicalización por tamaño de empresa

Sindicalización	Grande	Mediana	Pequeña	Total
0%	31%	65%	79%	69%
1-20%	31%	19%	11%	16%
21-40%	12%	6%	4%	5%
41-60%	11%	4%	2%	3%
61-80%	13%	4%	4%	5%
Más de 80%	4%	2%	1%	1%

Sindicalización	de 10 a 19	de 20 a 49	de 50 a 99	de 100 a 199	200 o más	Total
0%	79%	69%	50%	41%	18%	69%
1-20%	11%	17%	27%	32%	30%	16%
21-40%	4%	5%	10%	9%	15%	5%
41-60%	2%	3%	5%	7%	14%	3%
61-80%	4%	4%	7%	10%	16%	5%
Más de 80%	1%	2%	2%	2%	6%	1%

Grado de sindicalización por sector

Sector	Grado de Sindicalización					
	0%	1-20%	21-40%	41-60%	61-80%	más de 80%
Actividades administrativas y servicios de apoyo	68%	20%	4%	3%	5%	0%
Actividades financieras y de seguros	92%	2%	3%	2%	3%	0%
Actividades inmobiliarias	64%	28%	2%	0%	6%	0%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	83%	9%	2%	2%	3%	2%
Alojamiento y servicios de comida	85%	9%	1%	2%	3%	0%
Arte, entretenimiento y recreación	59%	20%	9%	5%	5%	3%
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	73%	15%	7%	2%	3%	1%
Enseñanza	71%	19%	2%	3%	5%	0%
Explotación de minas y canteras	59%	24%	15%	0%	3%	0%
Industrias manufactureras	58%	21%	6%	6%	6%	3%
Información y comunicación	78%	14%	4%	2%	1%	1%
Otras actividades de servicio	66%	13%	5%	4%	5%	7%
Servicios sociales y relacionados con salud humana	68%	10%	7%	6%	6%	4%
Suministro de agua, gestión desechos	47%	44%	4%	4%	0%	0%
Suministro electricidad, gas, vapor, aire	40%	20%	0%	0%	20%	20%
transporte y almacenamiento	51%	22%	8%	8%	10%	2%
Total	69%	16%	6%	3%	5%	1%

Grado de sindicalización organización privada vs pública

	Grado de Sindicalización					
	0%	1-20%	21-40%	41-60%	61-80%	más de 80%
Privada	69%	16%	6%	3%	5%	1%
Pública*	60%	19%	5%	4%	11%	2%
Total	69%	16%	6%	3%	5%	1%

*Las unidades económicas que poseen participaciones de capital o acciones de la empresa declarante están situadas en Uruguay origen del capital público

Propiedad

Pública vs privada

	N.º Empresas	Empresas	N.º Personas	% Personas
Privado	10337	97%	543489	94%
Público	281	3%	35339	6%
Total	10618		578827	

Composición por tamaño de las empresas públicas y privadas

	Tamaño		
	Grande	Mediana	Pequeña
Privada	8%	44%	48%
Pública	15%	42%	43%
Total	8%	44%	48%

Las empresas públicas de la muestra, en proporción, son mayores que las empresas privadas.

Propietario / accionista mayoritario

General

Propietario / accionista mayoritario	%
Fundador/es	56
Familiar/es del fundador/es	21
Gerente/s no fundador ni familiar del fundador	4
Accionistas que no están en la gestión de la empresa	9
Otros	10
Total	100

Propiedad según tamaño de empresa

Propietario Mayoritario	Grande	Mediana	Pequeña	Total
Fundadore/es	40%	52%	63%	56%
Familiar/es del fundador/es	17%	23%	20%	21%
Gerente no fundador ni familiar	4%	5%	3%	4%
Accionista que no está en la gestión	21%	10%	7%	9%
Otro	19%	11%	8%	10%

Propietario Mayoritario	Estrato					Total
	de 10 a 19	de 20 a 49	de 50 a 99	de 100 a 199	200 o más	
Fundadore/es	63%	53%	49%	46%	32%	56%
Familiar/es del fundador/es	20%	25%	19%	19%	14%	21%
Gerente no fundador ni familiar	3%	5%	4%	3%	4%	4%
Accionista que no está en la gestión	7%	9%	12%	16%	27%	9%
Otro	8%	9%	17%	16%	23%	10%

Con clasificación de otros

Propietario	Cantidad	%
Fundador	5924	56%
Familiar	2212	21%
Gerente	425	4%
Accionista	1132	11%
Cooperativa	129	1,2%
Asc. Civil (ONG)	638	6%
Estado	39	0,4%
Asociación Medica	30	0,3%
Total	3211	100%

Quién toma las decisiones principales

Toma de decisiones en general

Tomador de decisiones	%
Fundador	53
Familiar del fundador	21
Gerente o director no familiar del fundador	25

Toma de decisiones según tamaño de empresa

Tomador de decisiones	Estrato					Total
	de 10 a 19	de 20 a 49	de 50 a 99	de 100 a 199	200 o más	
Fundador	61%	49%	47%	44%	30%	53%
Familiar del Fundador	19%	26%	19%	17%	12%	21%
Gerente no familiar	20%	24%	34%	40%	58%	25%

Toma de decisiones según sexo en general

Hombre	75 %
Mujer	25 %

Toma de decisiones según sexo por tamaño de empresa

Tomador de decisiones	Estrato					Total
	de 10 a 19	de 20 a 49	de 50 a 99	de 100 a 199	200 o más	
Hombre	74%	74%	78%	78%	84%	75%
Mujer	26%	26%	22%	22%	16%	25%

Sexo de quien toma decisiones según empresa privada vs pública

Tipo de empresa	Sexo toma decisiones	
	Hombre	Mujer
Privada	76%	24%
Pública	37%	63%
Total	75%	25%

Sexo de quien toma decisiones según sector de actividad

Sector	Hombre	Mujer
Actividades administrativas y servicios de apoyo	77%	23%
Actividades financieras y de seguros	89%	11%
Actividades inmobiliarias	85%	15%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	77%	23%
Alojamiento y servicios de comida	77%	23%
Arte, entretenimiento y recreación	79%	21%
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	84%	16%
Enseñanza	32%	68%
Explotación de minas y canteras	91%	9%
Industrias manufactureras	81%	20%
Información y comunicación	86%	14%
Otras actividades de servicio	70%	30%
Servicios sociales y relacionados con salud humana	49%	51%
Suministro de agua, gestión desechos	83%	17%
Suministro electricidad, gas, vapor, aire	100%	0%
transporte y almacenamiento	82%	19%
Total	75%	25%

Toma de decisiones según nacionalidad

La persona que toma las decisiones principales

Tomador de decisiones	%
Uruguayo	95
Extranjero	5

Toma de decisiones según nacionalidad por tamaño de empresa

Tomador de decisiones	Estrato					Total
	de 10 a 19	de 20 a 49	de 50 a 99	de 100 a 199	200 o más	
Uruguayo	96%	96%	93%	89%	87%	95%
Extranjero	4%	4%	7%	11%	14%	5%

Toma de decisiones según nacionalidad por sector de empresa

Sector	Nacionalidad toma decisiones	
	Uruguayo	Extranjero
Actividades administrativas y servicios de apoyo	96%	4%
Actividades financieras y de seguros	92%	8%
Actividades inmobiliarias	92%	8%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	93%	7%
Alojamiento y servicios de comida	91%	9%
Arte, entretenimiento y recreación	95%	5%
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	95%	5%
Enseñanza	97%	3%
Explotación de minas y canteras	100%	0%
Industrias manufactureras	94%	6%
Información y comunicación	94%	6%
Otras actividades de servicio	96%	4%
Servicios sociales y relacionados con salud humana	98%	2%
Suministro de agua, gestión desechos	100%	0%
Suministro electricidad, gas, vapor, aire	100%	0%
transporte y almacenamiento	93%	7%
Total	95%	5%

ANEXO VI: COMPORTAMIENTO DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES EN LA MUESTRA

Consideramos los siguientes resultados empresariales, económicos y no económicos

Se consideran los siguientes tipos de resultados empresariales:

- a) Resultados vinculados a la evolución de la satisfacción
 - a. Satisfacción de propietarios
 - b. Satisfacción de clientes
 - c. Satisfacción de personal
- b) Resultados de productividad económica
 - a. Beneficio Bruto/persona
 - b. EBITDA/persona
 - c. Productividad ventas por empleado
 - d. Valor agregado Bruto/persona
 - e. Valor Bruto de Producción/persona
- c) Resultados vinculados a la evolución de las acciones
 - a. Hacia la comunidad
 - b. Hacia la protección del medio ambiente

Análisis de relaciones entre resultados

Al realizar un análisis **de correlación bivariada**, según su comportamiento, los resultados empresariales se pueden agrupar en 3:

- Los vinculados a la satisfacción
- Los vinculados a los aspectos de productividad económica
- Los vinculados a las acciones medioambientales y comunidad

		Satisfacción propietarios	Satisfacción empleados	Satisfacción clientes	Evolución acciones comunidad	acciones medio ambiente	Beneficio Bruto por persona	EBITDA por persona	Productividad ventas por empleado	VAB por persona	VBP por persona
Satisfacción propietarios	Correlación	1	,643**	,546**	,335**	,281**	,047**	,047**	,023*	,050**	,033**
	Sig.		0	0	0	0	0	0	0,02	0	0,001
Satisfacción empleados	Correlación	,643**	1	,601**	,312**	,286**	,022*	,026**	-0,013	,025**	-0,004
	Sig.	0		0	0	0	0,023	0,008	0,195	0,01	0,666
Satisfacción clientes	Correlación	,546**	,601**	1	,234**	,220**	0,001	0,011	-,059**	-0,009	-,033**
	Sig.	0	0		0	0	0,942	0,248	0	0,367	0,001
Evolución acciones comunidad	Correlación	,335**	,312**	,234**	1	,601**	,061**	,054**	,031**	,069**	,033**
	Sig.	0	0	0		0	0	0	0,002	0	0,001
Evolución acciones medio ambiente	Correlación	,281**	,286**	,220**	,601**	1	,040**	,037**	,039**	,047**	,047**
	Sig.	0	0	0	0		0	0	0	0	0
Beneficio Bruto por persona	Correlación	,047**	,022*	0,001	,061**	,040**	1	,784**	,340**	,979**	,720**
	Sig.	0	0,023	0,942	0	0		0	0	0	0
EBITDA por persona	Correlación	,047**	,026**	0,011	,054**	,037**	,784**	1	,296**	,772**	,659**
	Sig.	0	0,008	0,248	0	0	0		0	0	0
Productividad ventas por empleado	Correlación	,023*	-0,013	-,059**	,031**	,039**	,340**	,296**	1	,431**	,452**
	Sig.	0,02	0,195	0	0,002	0	0	0		0	0
VAB por persona	Correlación	,050**	,025**	-0,009	,069**	,047**	,979**	,772**	,431**	1	,754**
	Sig.	0	0,01	0,367	0	0	0	0	0		0
VBP por persona	Correlación	,033**	-0,004	-,033**	,033**	,047**	,720**	,659**	,452**	,754**	1
	Sig.	0,001	0,666	0,001	0,001	0	0	0	0	0	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Para validar este agrupamiento se realiza un análisis factorial de componentes principales. El resultado se presenta en la siguiente tabla

Matriz rotada

	Componente		
	1	2	3
Resultado Bruto por Persona	0,905	0,05	-0,031
EBITDA por persona	0,808	0,09	-0,067
Salario por persona	0,708	-0,05	0,106
Productividad ventas por empleado	0,698	-0,076	0,082
Satisfacción empleados	0,008	0,855	0,177
Satisfacción clientes	-0,05	0,842	0,064
Satisfacción propietarios	0,036	0,821	0,205
Evolución acciones medio ambiente	0,033	0,161	0,876
Evolución acciones comunidad	0,048	0,211	0,859

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 4 iterations.

Se obtienen los mismos resultados cuándo se realiza el análisis por tamaño o sector de empresa.

En las empresas certificadas ISO 9001:2015 se mide la satisfacción de los clientes y del personal. En consecuencia, el directivo que contesta la encuesta tiene más elementos objetivos para contestar sobre la evolución de la satisfacción de los empleados y de los clientes. Esto podría disminuir el sesgo de contestar asociar la satisfacción de los empleados y clientes a su propia satisfacción. Para verificar la existencia de este sesgo se realiza análisis factorial separando las empresas certificadas de las no certificadas.

Empresas certificadas

Matriz de componentes rotada

	Componente		
	1	2	3
Resultado Bruto por Persona	0,899	0,149	-0,173
EBITDA por persona	0,827	0,182	-0,208
Salario por persona	0,777	-0,122	0,19
Productividad ventas por empleado	0,765	-0,119	0,166
Satisfacción empleados	-0,032	0,829	0,186
Satisfacción clientes	0,007	0,826	0,054
Satisfacción propietarios	0,062	0,747	0,267
Evolución acciones medio ambiente	-0,007	0,152	0,825
Evolución acciones comunidad	0,021	0,401	0,618

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a ISO 9001 = certificadas

b Rotation converged in 4 iterations.

Empresas no certificadas

Matriz de componentes rotada

	Componente		
	1	2	3
Resultado Bruto por Persona	0,905	0,035	-0,008
EBITDA por persona	0,802	0,074	-0,04
Salario por persona	0,695	-0,042	0,08
Productividad ventas por empleado	0,687	-0,073	0,05
Satisfacción empleados	0,014	0,859	0,173
Satisfacción clientes	-0,061	0,843	0,062
Satisfacción propietarios	0,026	0,831	0,194
Evolución acciones medio ambiente	0,03	0,161	0,885
Evolución acciones comunidad	0,044	0,196	0,876

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a ISO 9001 = no certificadas

b Rotation converged in 4 iterations.

El comportamiento es similar para las empresas certificadas y no certificadas. No se observa un sesgo de asociar la satisfacción de los empleados y clientes a la satisfacción del propietario (que responde la encuesta) cuando no se tiene información objetiva y mediciones de las primeras (empresas no certificadas).

Se puede concluir que:

1. Todos los resultados empresariales considerados, económicos y no económicos, están significativamente correlacionados entre sí.
2. En función de la fortaleza de la relación se pueden agrupar en 3:
 - a. Resultados económicos, que incluye absolutos y de productividad
 - b. Resultados de evolución de la satisfacción
 - c. Resultados de acciones con la comunidad y el medio ambiente
3. La satisfacción de los propietarios está más fuertemente relacionada con la satisfacción de los colaboradores y los clientes que con los resultados económicos.

ANEXO VII Nivel de Gestión y Resultados Empresariales

1. Correlación del Nivel de Gestión y Resultados Económicos por sector

Sector	Coeficiente de correlación entre IGE y resultados				
	Beneficio Bruto por persona	EBITDA por persona	Productividad ventas por empleado	VAB por persona	VBP por persona
Actividades administrativas y servicios de apoyo	,153**	,156**	,295**	,256**	,131**
Actividades financieras y de seguros	,235**	0,13	,294**	,394**	,305**
Actividades inmobiliarias	,262**	,263**	,245**	,290**	,312**
Actividades profesionales, científicas y técnicas	,106*	,107*	,438**	,169**	,228**
Alojamiento y servicios de comida	,117**	,087*	,184**	,168**	,273**
Arte, entretenimiento y recreación	,197*	,196*	,248**	,210**	,169*
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	,195**	,185**	,271**	,259**	,235**
Enseñanza	0,049	0,056	,093**	,144**	,120**
Explotación de minas y canteras	-,432*	-,487**	-0,212	-0,199	-0,189
Industrias manufactureras	,178**	,185**	,376**	,233**	,243**
Información y comunicación	0,048	0,046	,430**	0,075	,105*
Otras actividades de servicio	,275**	,258**	0,145**	,323**	,134*
Servicios sociales y relacionados con salud humana	,145**	,122**	,163**	,227**	,180**
Suministro de agua, gestión desechos	,483**	,441**	,331**	,508**	,290*
Suministro electricidad, gas, vapor, aire	0,327	0,345	0,256	0,346	0,206
transporte y almacenamiento	,210**	,201**	,315**	,355**	,117**

Se observa que la asociación entre el Índice de Gestión y los resultados económicos es positiva y significativa en casi todos los sectores.

La excepción es “suministro de electricidad, gas, vapor y aire” dónde la relación entre el nivel de gestión y los resultados económicos no es significativa para ninguno de los resultados considerados. Esto puede ser producto de las pocas empresas analizadas (5).

El sector de “explotación de minas y canteras” tienen un comportamiento, en parte, diferente al resto que deberá ser analizado cuando se estudie este sector en particular.

Sector	Coeficiente de correlación con IGE				
	Satisfacción propietarios	Satisfacción empelados	Satisfacción clientes	Acciones a la comunidad	Acciones medio ambiente
Actividades administrativas y servicios de apoyo	,229**	,259**	,147**	,399**	,400**
Actividades financieras y de seguros	0,144	,263**	,235**	,330**	0,108
Actividades inmobiliarias	,324**	,510**	,353**	,237**	,374**
Actividades profesionales, científicas y técnicas	,346**	,346**	,292**	,393**	,335**
Alojamiento y servicios de comida	,357**	,348**	,298**	,215**	,387**
Arte, entretenimiento y recreación	,368**	,406**	,332**	,182*	,271**
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	,288**	,267**	,255**	,332**	,211**
Enseñanza	,323**	,320**	,368**	,458**	,435**
Explotación de minas y canteras	,504**	,776**	,598**	0,308	,365*
Industrias manufactureras	,267**	,345**	,197**	,228**	,325**
Información y comunicación	,564**	,551**	,256**	,225**	,337**
Otras actividades de servicio	,241**	,273**	,361**	,195**	,335**
Servicios sociales y relacionados con salud humana	,182**	,143**	,174**	,225**	,108*
Suministro de agua, gestión desechos	,718**	,771**	,503**	,610**	,587**
Suministro electricidad, gas, vapor, aire	0,131	0,401	0,404	0,686	,963**
transporte y almacenamiento	,287**	,244**	,096**	,386**	,307**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

2. Correlación del IGE con resultados económicos en función del propietario mayoritario de la empresa

Propietario mayoritario	Pyme		Grande	
	Resultado bruto por persona	Productividad venta por empleado	Resultado bruto por persona	Productividad venta por empleado
Fundador	,139**	,142**	0,084	,142**
Familiar	,212**	,220**	,281**	,184*
Gerente	,229**	,152**	,440**	,358*
Accionista	,254**	,392**	,229**	,355**
Cooperativa	-0,023	-,207*	,584**	,408*
Asc. Civil (ONG)	,291**	,160**	,394**	,444**
Asociación Medica	-,633**	-,926**	,637*	0,067

** Correlación significativa a nivel de .01 (2-colas).

* Correlación significativa a nivel de .05 (2-colas).

3. Mediana de resultados según decil de IGE

		Valores de la mediana en cada decil de IGE									
	Decil de IGE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grandes	EBITDA	0	11324533	9891364	10269156	16367028	20291157	40249337	53844118	96424915	530866134
	Beneficio Bruto	0	11034830	7997519	9593809	16374818	20513269	39222642	56635554	93956177	548138430
	Ingresos Operativos	47703919	101203385	157052548	254043826	316047735	260857053	545464973	653802467	1000849814	2832269869
	Valor Agregado Bruto	37265977	72612397	96088896	118426221	156658108	169002777	211162658	288562776	334709949	1111584359
	Valor Bruto Producción	47703919	87673892	145882682	209190004	286425630	220175560	463778409	549431995	725182458	2160313720
	EBITDA por persona	0	56990	60191	36917	92433	85395	109218	216087	387366	1304195
	Ingresos Operativos por Persona	278970	564097	761408	1350664	1522983	1134249	1764100	2068754	3296068	9236849
	Resultado Bruto por Persona	278970	214273	391895	234207	598234	404864	670703	684918	1030925	2459761
	VBP por persona	278970	552494	760386	931991	1331605	951159	1422260	1732684	2683390	7514970
	VAB por persona	217930	465813	491566	658327	697490	640956	816221	918697	1433457	2732610
Medianas	EBITDA	1622379	2522607	4344544	4699226	7091093	4611073	11149290	9938381	19421577	12095203
	Beneficio Bruto	1806725	2752338	4472579	5094972	7579932	5137152	12070102	11311976	21583456	9263787
	Ingresos Operativos	28539987	57981614	61529731	55135213	84668383	61345098	112312123	88747030	183575310	161912125
	Valor Agregado Bruto	14603605	18866019	21906380	22940893	31453588	25731409	37917812	36381745	65431763	51411248
	Valor Bruto Producción	27985927	33512410	37782151	37582835	49573738	45062401	63823412	67158260	120160217	157904528
	EBITDA por persona	61248	106832	132335	137506	187514	163890	287810	264027	463264	309445
	Ingresos Operativos por Persona	902772	1888037	1757992	1632311	2211183	1822712	2913748	2518216	3439382	4431124
	Resultado Bruto por Persona	372577	584115	642216	738377	807700	676711	1033571	1081651	1274265	2158918
	VBP por persona	791341	1004753	1111443	1211907	1412961	1328927	1739552	1992796	2733286	3165977
	VAB por persona	528666	574204	628630	703033	813523	725827	1043583	1033339	1190755	1512096

		Valores de la mediana en cada decil de IGE									
	Decil de IGE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pequeñas	EBITDA	368167	1343903	2469780	1447648	1599653	2805481	3387641	2951988	4031441	9548209
	Beneficio Bruto	368167	1602437	2752221	1546404	1710657	2950440	3838887	2840607	6161537	10042760
	Ingresos Operativos	9741684	20566756	26653851	20034685	18502030	29751033	35403473	41818974	103777093	89762251
	Valor Agregado Bruto	6193620	8556659	10106541	7256882	8621494	11890690	11455417	11572850	19895699	13688555
	Valor Bruto Producción	8645614	14794449	18396788	14845714	14544909	23047209	22518617	20318129	59788882	17522347
	EBITDA por persona	28321	106527	201677	108410	112075	207257	231941	182699	366495	868019
	Ingresos Operativos por Persona	657267	1657219	1891554	1541130	1321574	2007088	1966860	3096751	8061780	8160205
	Resultado Bruto por Persona	281805	566981	794917	658510	587013	809380	889275	1001181	1716399	1424398
	VBP por persona	657267	1064422	1273128	1101474	1207833	1584668	1732201	1306117	4750194	1592941
	VAB por persona	411579	579246	706372	533933	580149	771277	810000	680756	1530438	1244414

ANEXO VIII El nivel de gestión y el grado de innovación

El grado de innovación es un indicador de la innovación que realiza la empresa en cuatro aspectos: a) productos y servicios, b) procesos productivos, c) organización y métodos de trabajo y d) comercialización.

Correlación entre IGE y Grado de innovación	
Grande	,441**
Pymes	,443**
** Correlación significativa a nivel de 0.01	

Una relación similar se observa cuando se analiza por sector de actividad.

Existe una asociación significativa entre el nivel de gestión y el grado de innovación (en productos, procesos, organización y comercialización), independientemente de tamaño de las empresas y del sector de actividad.

Además, se observa una relación significativa entre el grado de innovación y el aumento de los ingresos por venta de nuevos productos en los últimos tres años, para empresas de todos los sectores y tamaños.

Correlación entre Grado de innovación y aumento de ingresos por venta productos nuevos	
Grande	,297**
Pymes	,262**
** Correlación significativa a nivel de 0.01	

Una relación similar se observa cuando se analiza por sector de actividad.

Las empresas con mayor nivel de gestión tienen un mayor grado de innovación y mejor evolución de ingresos por venta de nuevos productos y servicios, independientemente de su tamaño y sector industrial.

Además, un mayor grado de innovación está relacionado con mejores resultados económicos.

	Salario por persona	Resultado Bruto por Persona	Productividad ventas por empleado
Pyme	,113**	,028**	,095**
Grande	,134**	,079*	,176**
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)			

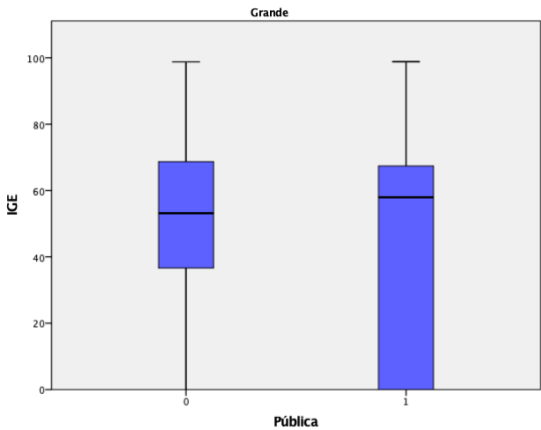
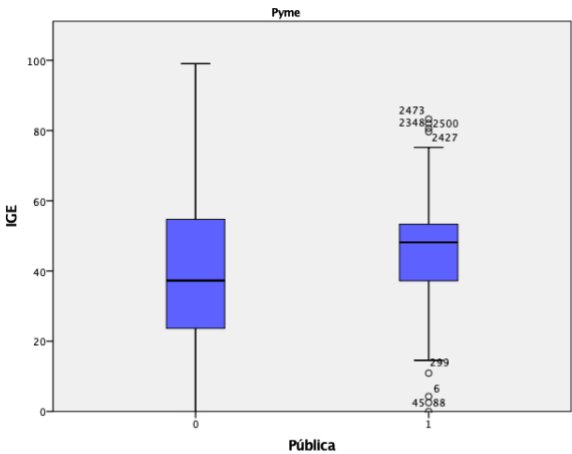
ANEXO IX – Índice de gestión (IGE) y Características de las empresas

Se analiza las distintas características de las empresas que pueden influir la aplicación de una gestión más sistemática. Utilizamos el análisis de diferencia de medias para verificar si este efecto es independiente de la muestra.

Empresa Pública (0 -No, 1- Si)

Group Statistics					
Pyme -Grandes	Pública	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pyme IGE	0	9485	39,75	20,902	,215
	1	238	44,52	19,097	1,238
Grande IGE	0	852	52,88	20,913	,716
	1	43	43,71	33,601	5,111

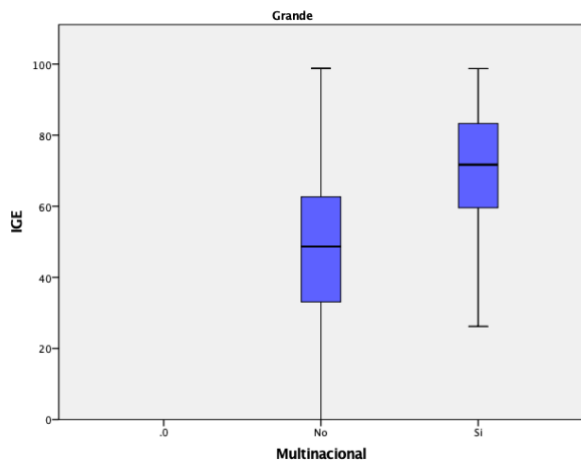
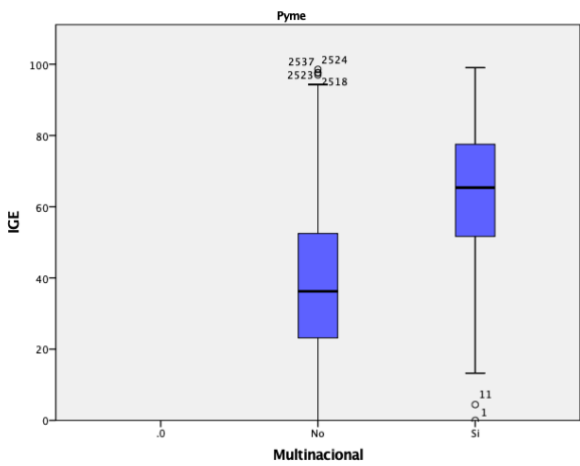
Independent Samples Test											
			Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Pyme -Grandes	IGE	Equal variances assumed	16,236	,000	-3,485	9721	,000	-4,770	1,369	-7,453	-2,087
		Equal variances not assumed			-3,798	251,589					
Grande IGE	IGE	Equal variances assumed	49,600	,000	2,712	893	,007	9,168	3,380	2,534	15,802
		Equal variances not assumed			1,777	43,901					



Empresa Multinacional

Group Statistics						
Pyme –Grandes		Multinacional	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pyme	IGE	No	9197	38,55	20,150	,210
		Si	526	62,76	19,986	,871
Grande	IGE	No	737	48,63	20,765	,765
		Si	158	70,14	17,039	1,354

Independent Samples Test											
			Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Pyme -Grandes										Lower	Upper
Pyme	IGE	Equal variances assumed	2,968	,085	-26,810	9721	,000	-24,203	,903	-25,973	-22,434
		Equal variances not assumed			-27,006	587,988	,000	-24,203	,896	-25,963	-22,443
Grande	IGE	Equal variances assumed	10,728	,001	-12,186	893	,000	-21,514	1,765	-24,979	-18,049
		Equal variances not assumed			-13,836	268,110	,000	-21,514	1,555	-24,576	-18,453



Propietario mayoritario

Se analiza si existen diferencias en la media del IGE cuándo el propietario mayoritario es: a) el fundador, b) un familiar del fundador, c) gerente/s activo/s pero que no son fundadores ni familiares, c) accionistas que no están en la gestión de la empresa.

Group Statistics

Pyme –Grandes	Propietario mayoritario	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pyme IGE	Fundador	5579	38,47	20,415	,273
	Familiar	2065	38,74	20,182	,444
Grande IGE	Fundador	350	47,06	19,893	1,063
	Familiar	147	50,20	18,278	1,509

Independent Samples Test

			Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
Pyme IGE	Equal variances assumed	Equal variances not assumed	,164	,686	-,512	7643	,609	-,268	,524	-1,296 ,759
					-,515	3726,710	,607	-,268	,521	-1,291 ,754
Grande IGE	Equal variances assumed	Equal variances not assumed	1,895	,169	-1,647	495	,100	-3,148	1,911	-6,902 ,607
					-1,705	296,047	,089	-3,148	1,846	-6,780 ,485

Group Statistics

Pyme –Grandes	Propietario mayoritario	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pyme IGE	Fundador	5579	38,47	20,415	,273
	Gerente profesional	349	39,48	17,474	,936
Grande IGE	Fundador	350	47,06	19,893	1,063
	Gerente profesional	33	54,73	20,537	3,582

Independent Samples Test

			Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
Pyme IGE	Equal variances assumed	Equal variances not assumed	17,461	,000	-,901	5926	,368	-1,008	1,118	-3,200 1,185
					-1,033	409,123	,302	-1,008	,975	-2,924 ,909
Grande IGE	Equal variances assumed	Equal variances not assumed	,016	,898	-2,109	381	,036	-7,676	3,639	-14,831 -,521
					-2,054	37,708	,047	-7,676	3,736	-15,242 -,110

Group Statistics

Pyme –Grandes	Propietario mayoritario	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pyme IGE	Familiar	2065	38,74	20,182	,444
	Gerente profesional	349	39,48	17,474	,936
Grande IGE	Familiar	147	50,20	18,278	1,509
	Gerente profesional	33	54,73	20,537	3,582

Independent Samples Test

			Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
Pyme IGE	Equal variances assumed	Equal variances not assumed	15,337	,000	-,644	2412	,520	-,739	1,147	-2,989 1,511
					-,713	517,176	,476	-,739	1,036	-2,774 1,296
Grande IGE	Equal variances assumed	Equal variances not assumed	,720	,397	-1,255	178	,211	-4,529	3,609	-11,651 2,593
					-1,165	43,880	,250	-4,529	3,887	-12,362 3,305

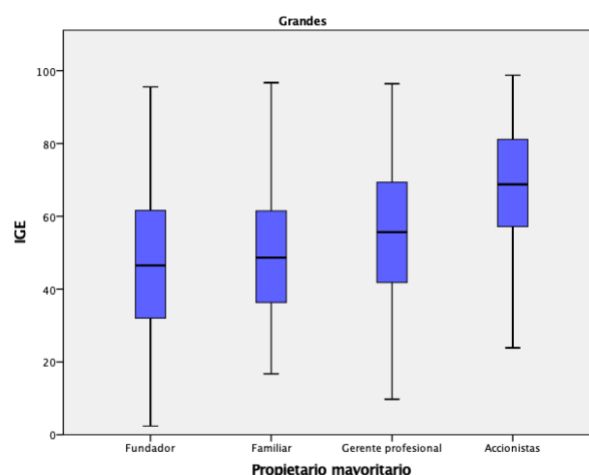
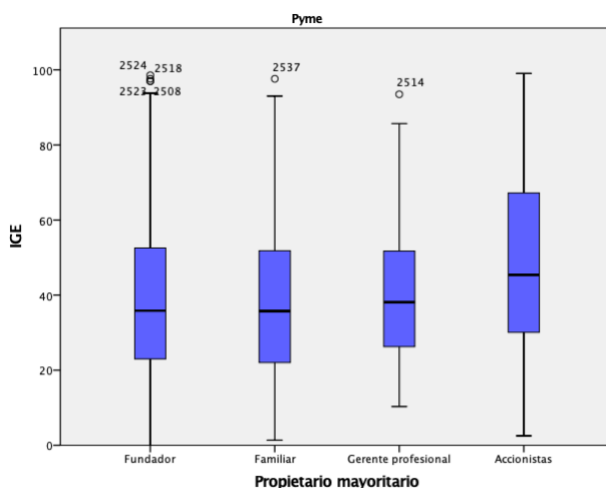
Group Statistics						
Pyme –Grandes		Propietario mayoritario	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pyme	IGE	Fundador	5579	38,47	20,415	,273
		Accionistas	794	48,53	23,227	,824
Grande	IGE	Fundador	350	47,06	19,893	1,063
		Accionistas	183	67,26	18,167	1,343

Independent Samples Test											
			Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
										Lower	Upper
Pyme	IGE	Equal variances assumed	38,668	,000	-12,762	6371	,000	-10,063	,788	-11,608	-8,517
		Equal variances not assumed			-11,585	974,932	,000	-10,063	,869	-11,767	-8,358
Grande	IGE	Equal variances assumed	3,593	,059	-11,465	531	,000	-20,202	1,762	-23,664	-16,741
		Equal variances not assumed			-11,795	399,934	,000	-20,202	1,713	-23,569	-16,835

Group Statistics						
Pyme –Grandes		Propietario mayoritario	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pyme	IGE	Gerente profesional	349	39,48	17,474	,936
		Accionistas	794	48,53	23,227	,824
Grande	IGE	Gerente profesional	33	54,73	20,537	3,582
		Accionistas	183	67,26	18,167	1,343

Independent Samples Test											
			Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
										Lower	Upper
Pyme	IGE	Equal variances assumed	50,430	,000	-6,513	1140	,000	-9,055	1,390	-11,783	-6,327
		Equal variances not assumed			-7,260	867,125	,000	-9,055	1,247	-11,503	-6,607
Grande	IGE	Equal variances assumed	1,094	,297	-3,567	214	,000	-12,526	3,512	-19,449	-5,604
		Equal variances not assumed			-3,274	41,315	,002	-12,526	3,825	-20,250	-4,802

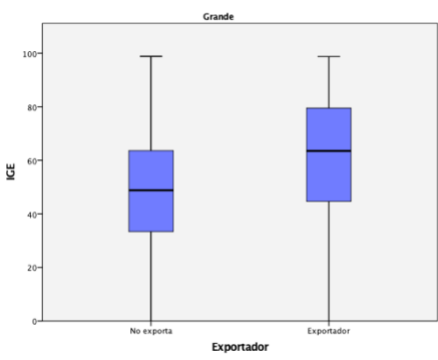
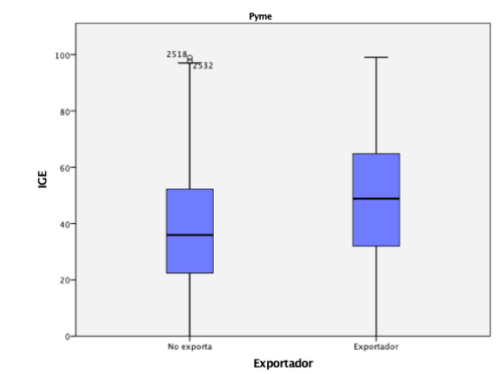
No hay diferencia significativa en la media del nivel de gestión (IGE) si el propietario mayoritario es el fundador, familiar o gerente profesional. La diferencia es significativa cuando la empresa pertenece a accionistas.



Empresa Exportadora

Group Statistics					
Pyme –Grandes	Exportador	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pyme	IGE	8349	38,24	20,309	,222
	No exporta Exportador	1374	49,72	21,529	,581
Grande	IGE	653	49,12	20,924	,819
	No exporta Exportador	242	61,35	21,493	1,380

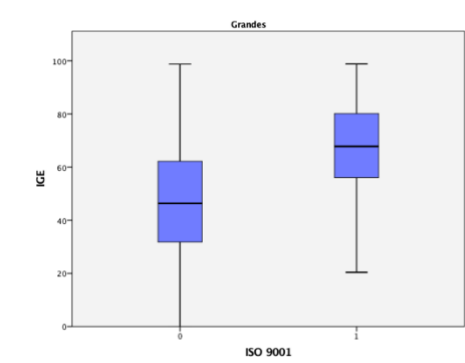
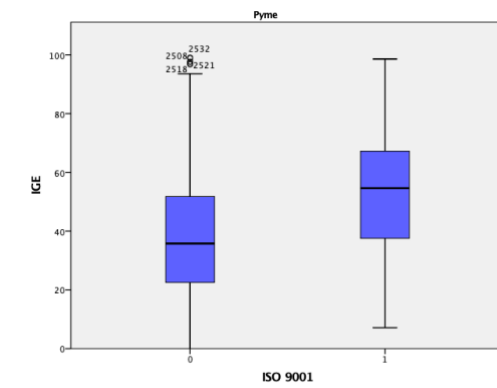
Independent Samples Test										
			Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
Pyme	IGE	Equal variances assumed	12,137	,000	-19,256	9721	,000	-11,483	,596	-12,652
		Equal variances not assumed			-18,467					
Grande	IGE	Equal variances assumed	,429	,513	-7,713	893	,000	-12,229	1,585	-15,340
		Equal variances not assumed			-7,619					



Empresa con Certificación ISO 9001

Group Statistics					
Pyme –Grandes	ISO 9001	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pyme	IGE	0	8540	38,12	20,317
	1	1183	52,47	20,487	,596
Grande	IGE	0	665	47,66	21,301
	1	230	66,24	16,582	1,093

Independent Samples Test										
			Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
Pyme	IGE	Equal variances assumed	,467	,494	-22,753	9721	,000	-14,356	,631	-15,592
		Equal variances not assumed			-22,611					
Grande	IGE	Equal variances assumed	19,220	,000	-12,027	893	,000	-18,575	1,544	-21,606
		Equal variances not assumed			-13,558					



Características del tomador de principales decisiones (CEO)

Fundador – Familiar – Gerente Profesional no Familiar

Group Statistics

Pyme –Grandes	Toma decisiones	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pyme IGE	Fundador	5295	37,86	20,136	,277
	Familiar	2114	38,17	19,679	,428
Grande IGE	Fundador	331	46,14	19,847	1,090
	Familiar	127	47,61	17,638	1,568

Independent Samples Test

			Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Pyme IGE	Equal variances assumed	Equal variances not assumed	5,700	,017	-,607	7407	,544	-,313	,515	-1,322	,696
					-,613	3971,707	,540	-,313	,510	-1,312	,687
Grande IGE	Equal variances assumed	Equal variances not assumed	3,619	,058	-,727	456	,468	-1,463	2,013	-5,419	2,493
					-,766	253,816	,444	-1,463	1,910	-5,224	2,298

Group Statistics

Pyme –Grandes	Toma decisiones	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pyme IGE	Fundador	5295	37,86	20,136	,277
	Gerente Profesional	2239	47,24	21,445	,453
Grande IGE	Fundador	331	46,14	19,847	1,090
	Gerente Profesional	422	60,78	19,839	,966

Independent Samples Test

			Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Pyme IGE	Equal variances assumed	Equal variances not assumed	6,869	,009	-18,129	7532	,000	-9,383	,518	-10,398	-8,369
					-17,672	3984,954	,000	-9,383	,531	-10,424	-8,342
Grande IGE	Equal variances assumed	Equal variances not assumed	,075	,785	-10,048	751	,000	-14,638	1,457	-17,497	-11,778
					-10,048	709,327	,000	-14,638	1,457	-17,498	-11,777

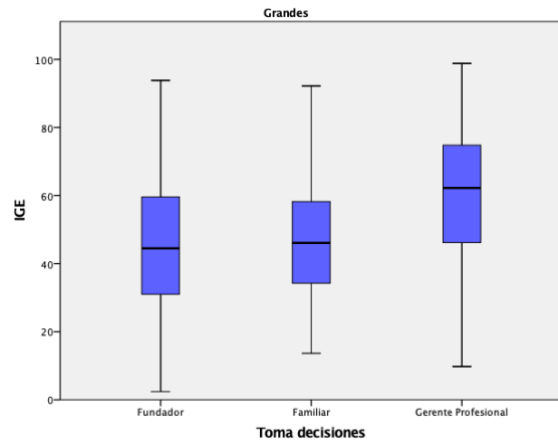
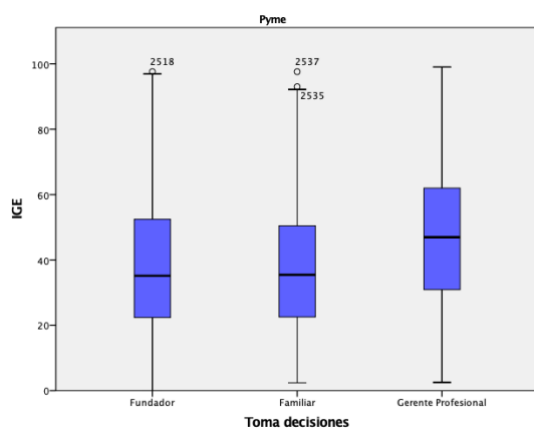
Group Statistics

Pyme –Grandes	Toma decisiones	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pyme IGE	Familiar	2114	38,17	19,679	,428
	Gerente Profesional	2239	47,24	21,445	,453
Grande IGE	Familiar	127	47,61	17,638	1,568
	Gerente Profesional	422	60,78	19,839	,966

Independent Samples Test

			Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Pyme IGE	Equal variances assumed	Equal variances not assumed	16,212	,000	-14,517	4351	,000	-9,071	,625	-10,296	-7,846
					-14,552	4348,009	,000	-9,071	,623	-10,293	-7,849
Grande IGE	Equal variances assumed	Equal variances not assumed	2,932	,087	-6,716	546	,000	-13,174	1,962	-17,028	-9,321
					-7,154	229,159	,000	-13,174	1,842	-16,803	-9,546

La diferencia en las medias del IGE es significativa cuando el tomador de decisiones no es el fundador o familiar.

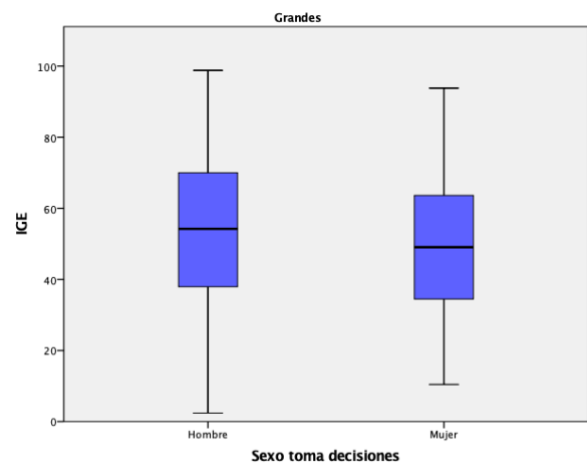
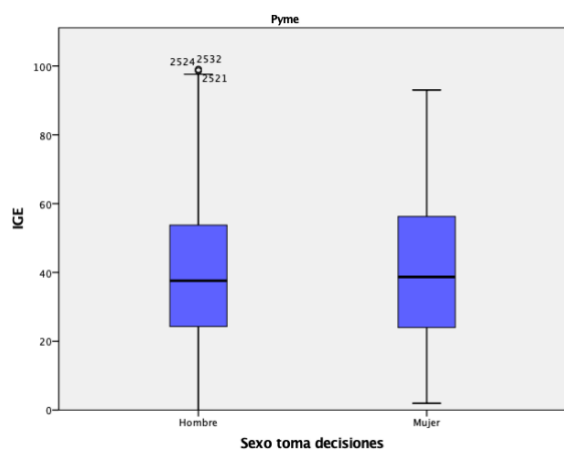


Sexo de la persona que toma las principales decisiones

Pyme -Grandes			Sexo toma decisiones	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pyme	IGE	Hombre		7200	39,87	20,569	,242
		Mujer		2458	40,80	21,117	,426
Grande	IGE	Hombre		708	54,08	21,015	,790
		Mujer		167	49,80	19,442	1,505

Pyme -Grandes			Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
Pyme	IGE	Equal variances assumed	8,143	,004	-1,913	9656	,056	-,926	,484	-1,874 ,023
		Equal variances not assumed			-1,889	4157,635	,059	-,926	,490	-1,887 ,035
Grande	IGE	Equal variances assumed	1,538	,215	2,404	873	,016	4,286	1,783	,787 7,786
		Equal variances not assumed			2,522	265,250	,012	4,286	1,699	,941 7,632

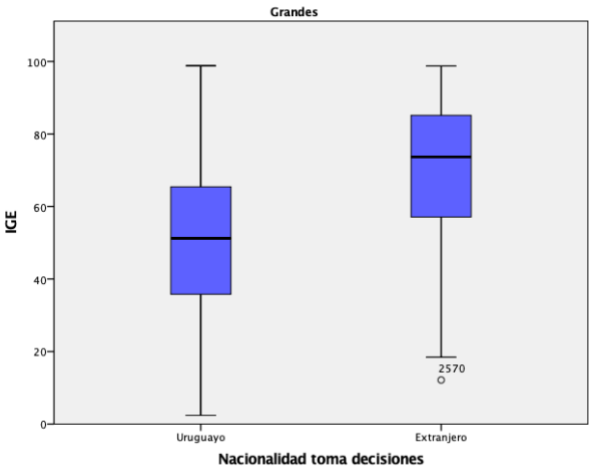
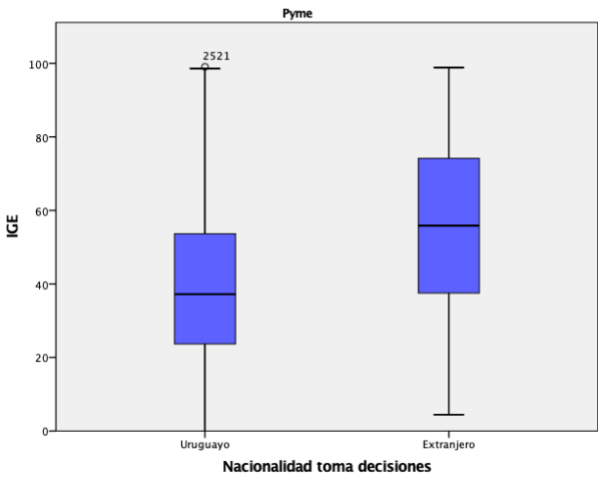
En el caso de las pymes, el sexo del tomador de decisiones no es significativo. Para las grandes es significativo al 2%.



Nacionalidad del tomador de principales decisiones

Group Statistics					
Pyme –Grandes		Nacionalidad toma decisiones	N	Mean	Std. Deviation
Pyme	IGE	Uruguayo	9223	39,41	20,320
		Extranjero	435	54,97	23,246
Grande	IGE	Uruguayo	767	51,06	19,789
		Extranjero	108	68,89	21,055

Independent Samples Test											
			Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Pyme	IGE	Equal variances assumed	18,308	,000	-15,511	9656	,000	-15,569	1,004	-17,537	-13,602
		Equal variances not assumed			-13,726	465,948					
Grande	IGE	Equal variances assumed	,143	,705	-8,693	873	,000	-17,825	2,050	-21,849	-13,800
		Equal variances not assumed			-8,296	134,925					



ANEXO X – Comparación Internacional

Este trabajo forma parte de una línea internacional de investigación sobre prácticas de gestión y resultados empresariales que lleva varios años.

Utilizando una metodología de encuesta compartida pero flexible, un consorcio internacional de equipos de investigación se ha asociado con agencias estadísticas nacionales, bancos centrales, organizaciones no gubernamentales e instituciones académicas para recopilar datos sobre el uso de prácticas de gestión por parte de las empresas en 14 países. La primera encuesta fue la Encuesta de Prácticas de Gestión y Organización (MOPS, por sus siglas en inglés), llevada a cabo en 2011 por la Oficina del Censo de los Estados Unidos en el sector manufacturero para el año de referencia 2010 (y posteriormente en dos oleadas más con años de referencia 2015 y 2021). El contenido del MOPS de los Estados Unidos sirve como punto de partida para las encuestas realizadas en China, Croacia, Dinamarca, Finlandia, Alemania, Italia, Japón, México, Países Bajos, Pakistán, Rusia, Reino Unido y Uruguay.

En un artículo que está en fase de evaluación para su publicación (Ohlmacher S. et al. 2024, *The Natural Laws of Management*) se presentan los primeros resultados de esta colaboración, documentando un conjunto notablemente consistente de hechos empíricos que etiquetamos como "*leyes naturales de la gestión*". Esta consistencia es llamativa dada la presencia de entornos empresariales muy diferentes en los que se llevaron a cabo el trabajo. En primer lugar, en todos los países, hay una variación sustancial en la implementación de prácticas de gestión sistemáticas entre las empresas. En segundo lugar, la adopción de dichas prácticas está positivamente asociada con el tamaño de la empresa (escala), ya sea medido por insumos (como el empleo) o resultados (como los ingresos). Una interpretación de esta correlación es que las empresas con una gestión más sistemática pueden crecer hasta alcanzar un tamaño mayor a través de fuerzas del mercado (por ejemplo, Lucas; 1978). En tercer lugar, las empresas con puntajes de gestión más altos también son más exitosas en promedio en cada país, ya sea medido por productividad, rentabilidad o la propensión a exportar.

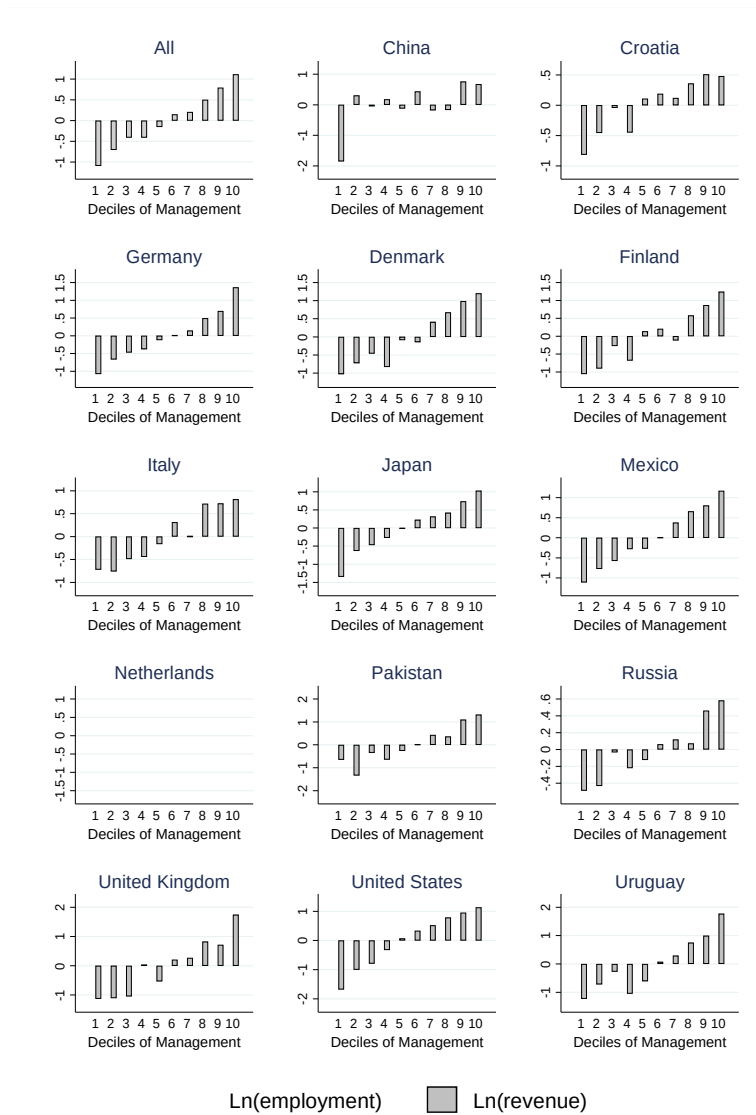
A efectos de adelanto, presentamos algunas gráficas que permiten comparar los niveles del Uruguay con los de otros países. Se observa que, al igual que en todos los otros países analizados, la gestión sistemática esta positivamente correlacionada con el desempeño de las empresas. Sin embargo, observamos que las empresas uruguayas, tanto del sector industrial manufacturero como las del no manufacturero, tienen menor nivel de gestión que las empresas de los otros países.

Figure 1: Distribution of management scores



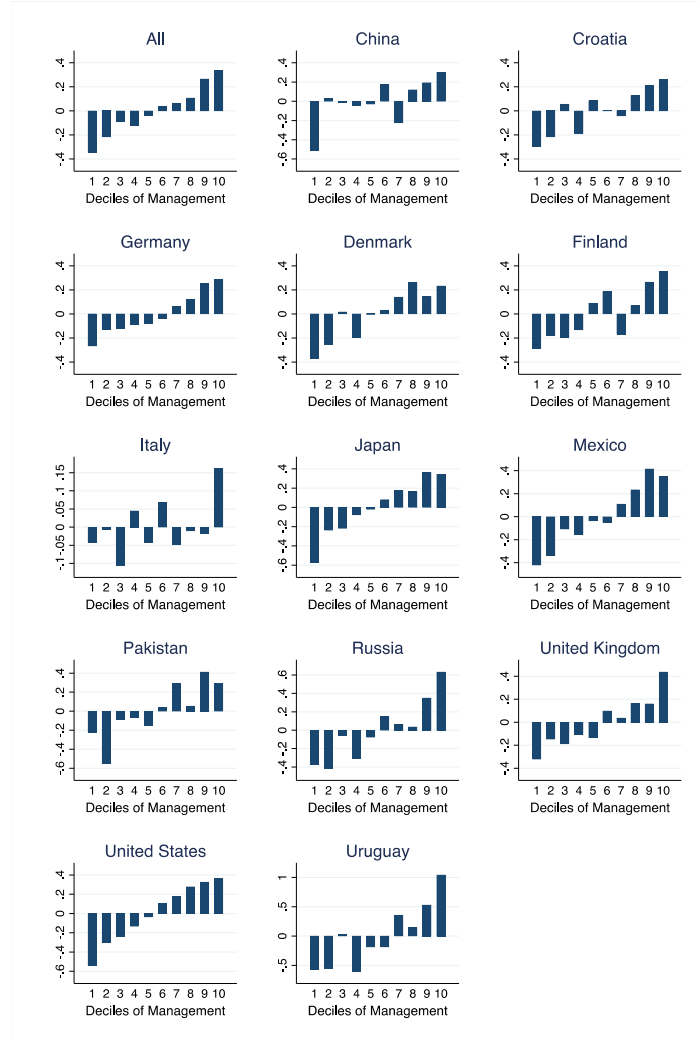
Notes: Histograms centered on the same scale. Number of observations for each country in the original datasets (manufacturing sector only): China = 1,320; Croatia = 314; Denmark = 743; Finland = 582; Germany = 1,927; Italy = 1,122; Japan = 10,081; Mexico = 3,729; Netherlands = 377; Pakistan = 11,159;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

Figure 2: Log of employment and revenue (relative to country means)



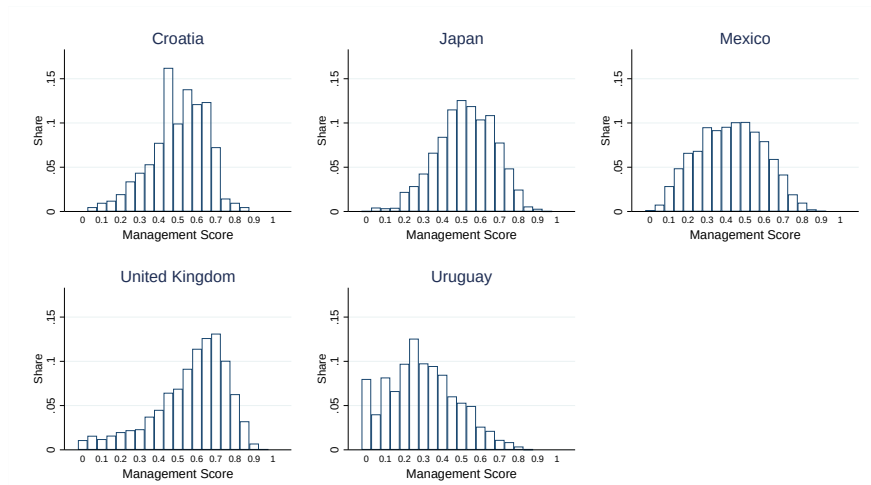
Notes: The x-axis divides firms into country-specific deciles of their management score. The vertical axis gives the natural logarithm of the mean level of employment in each of these bins. Number of observations for each country in the original datasets (manufacturing sector only): China = 1,320; Croatia = 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.

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



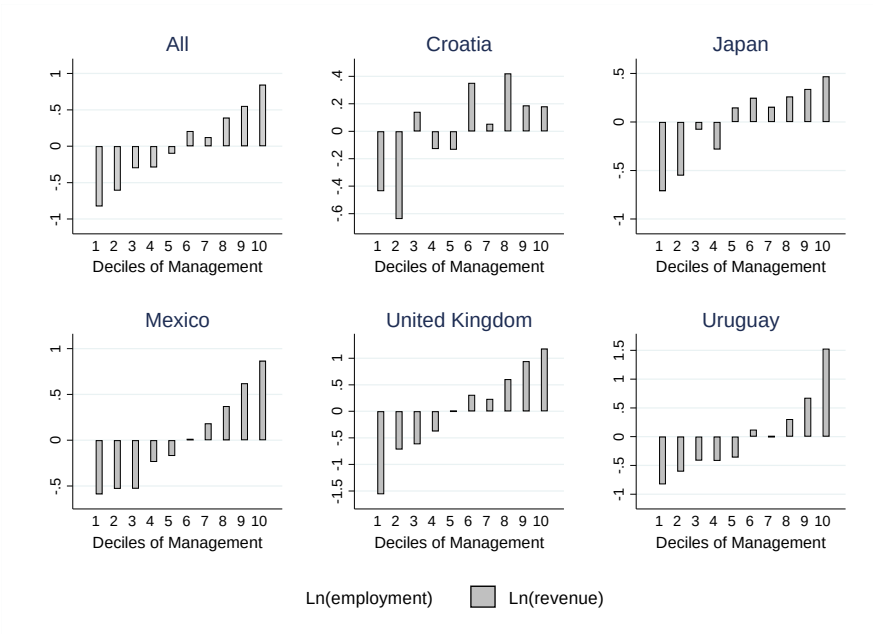
Notes: The x-axis divides firms into country-specific deciles of their management score. The vertical axis gives (the natural logarithm of) productivity - the mean level of revenue divided by mean level of employment in each of these bins. Number of observations for each country in the original datasets (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.

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).

Figure A4: Non-manufacturing industries: log of employment and revenue (relative to country means)



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).

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
- 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).