

La ISO 9001:2015 un modelo eficaz para mejorar la productividad de las empresas en Uruguay.

La importancia de la gestión

En los últimos años, se ha demostrado que las diferencias en los resultados empresariales se deben en gran medida a la gestión empresarial, más que al contexto externo. Las empresas que implementan un conjunto de prácticas de gestión eficientes tienden a mejorar su productividad, crecimiento e innovación, independientemente de su tamaño o sector.

La gestión efectiva es crucial para explicar las variaciones en los resultados empresariales, y puede tener un impacto igual o mayor que otros factores tradicionalmente asociados con el éxito empresarial. Elementos como liderazgo, análisis del contexto, toma de decisiones basadas en datos, planificación estratégica, propuesta de valor, desarrollo del personal, gestión de procesos y tecnología, incentivos basados en el desempeño e innovación del modelo de negocio son determinantes clave del desempeño y la productividad de una empresa. La clave del éxito radica en "cómo" se ejecutan estas acciones, no solo en "qué" se hace.

En Uruguay, las empresas que implementan eficazmente este conjunto prácticas de gestión tienden a obtener mejores resultados económicos, como mayor productividad, EBITDA y resultados brutos, así como una mayor satisfacción entre propietarios, directivos, empleados y clientes.

Además, la calidad de la gestión de las empresas contribuye positivamente a la calidad de vida en los países donde operan, explicando hasta un 30% de las diferencias en productividad entre naciones.

A pesar de esta evidencia, la importancia de una gestión sistemática como impulsora clave de la productividad empresarial a menudo no se reconoce plenamente. Muchos directivos tienden a atribuir el desempeño de sus organizaciones más a factores externos que a la gestión interna, lo que limita la iniciativa para mejorar sus prácticas de gestión.

Promover y apoyar la implementación de una gestión eficaz es esencial, especialmente en las pymes, donde incluso pequeñas mejoras pueden generar beneficios significativos.

3 factores clave para avanzar en la mejora de la gestión

Para optimizar la productividad y los resultados empresariales mediante la mejora de la gestión, es esencial centrarse en tres factores clave:

1. Disponer de un modelo de gestión eficaz.

Para implementar prácticas de gestión eficazmente es indispensable contar con un modelo sólido que guíe el proceso de manera sistemática y completa.

La norma ISO 9001:2015 se ha consolidado como un referente global para las empresas que buscan implementar un sistema de gestión de calidad. Este modelo, aplicable a organizaciones de cualquier tamaño y sector, proporciona un marco estructurado para optimizar procesos, mejorar la satisfacción del cliente, promover la mejora continua, fomentar la innovación y aumentar la competitividad.

Además, existen numerosos recursos para apoyar su implementación, incluyendo consultores especializados, programas de formación, bibliografía especializada, software dedicado, y entidades certificadoras.

Sin embargo, a pesar de la disponibilidad de estos modelos de gestión desde 1987, la adopción de la ISO 9001:2015 en Uruguay sigue siendo limitada, con solo el 26% de las grandes empresas y el 12% de las pymes certificadas.

2. Validar que el modelo propuesto da resultado

La efectividad de la ISO 9001:2015 se evidencia en los resultados superiores que obtienen las empresas certificadas en comparación con aquellas que no lo están.

En Uruguay, tanto las pymes y como las grandes empresas certificadas muestran resultados económicos significativamente mejores. Por ejemplo, las pymes certificadas muestran un EBITDA por persona un 118% mayor que el de las no certificadas, mientras que en las grandes empresas esta diferencia asciende al 258%. La Figura 1 y Figura 2 ilustran cómo las empresas certificadas superan a las no certificadas en diversos indicadores clave.

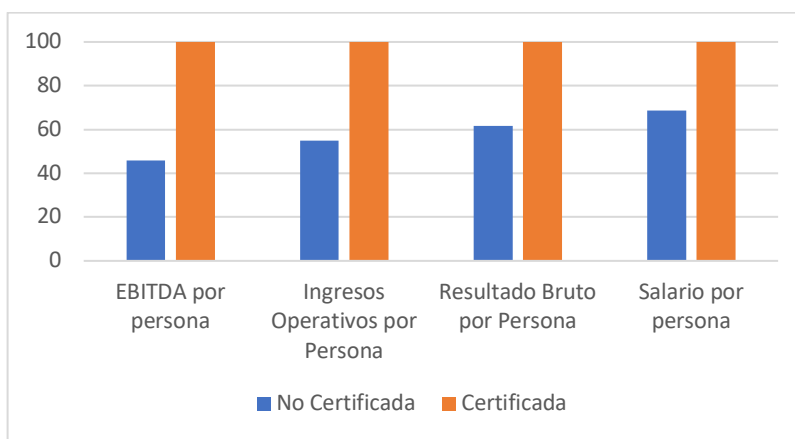


Figura 1: Indicadores económicos de pymes en Uruguay, certificadas ISO 9001:2015 vs. no certificadas

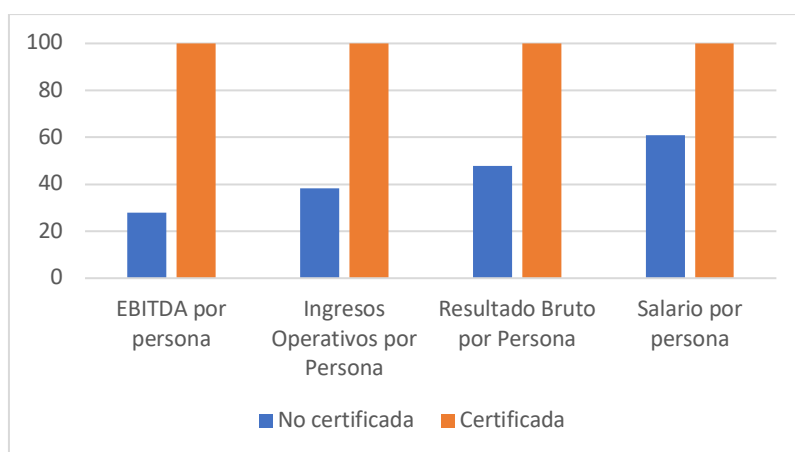


Figura 2: Indicadores económicos de empresas grandes en Uruguay, certificadas ISO 9001:2015 vs. no certificadas

La Tabla 1 muestra la magnitud de la ventaja económica que las empresas uruguayas certificadas bajo la norma ISO 9001:2015 tienen sobre las no certificadas, destacando los valores superiores en diversos indicadores económicos.

	EBITDA por persona	Ingresos Operativos por persona	Resultado Bruto por persona	Salario por persona
Pymes	118%	82%	62%	46%
Grandes	258%	162%	109%	64%

Tabla 1: Cuánto mayor son los resultados económicos de empresas en Uruguay certificadas ISO 9001:2015 respecto las no certificadas.

Un aspecto que destacar es la relación positiva entre la certificación y los salarios por persona. Las empresas con un mayor nivel de gestión, es decir, las certificadas, tienden a ofrecer mejores remuneraciones a su personal. Esto sugiere que salarios más altos no contradicen los buenos resultados económicos; de hecho, las empresas con mejor desempeño tienden a pagar salarios promedio más altos.

También existe una correlación positiva entre la certificación ISO 9001:2015 y la adopción de tecnologías digitales e innovación, como se muestra en la Figura 3 y la Figura 4. Las empresas certificadas no solo mejoran sus procesos actuales, sino que también están mejor preparadas para implementar nuevas tecnologías y prácticas innovadoras, lo cual es esenciales para mantener la competitividad en la economía actual.

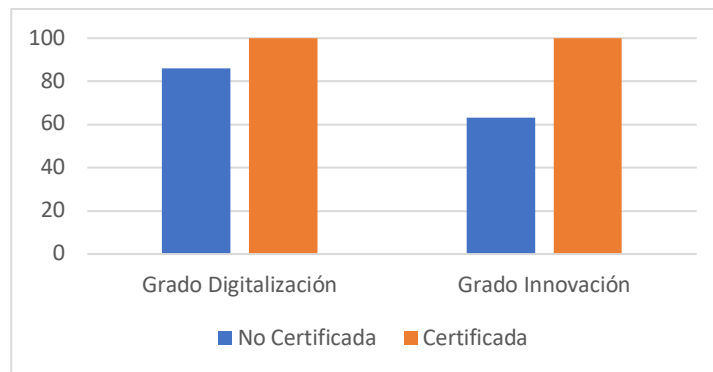


Figura 3 Grado de Digitalización y de Innovación de pymes en Uruguay certificadas ISO 9001:2015 vs. no certificadas

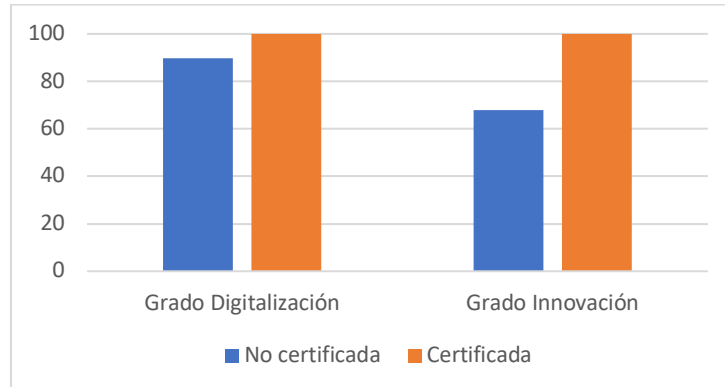


Figura 4 Grado de Digitalización y de Innovación de empresas grandes en Uruguay certificadas ISO 9001:2015 vs. no certificadas

Estos resultados subrayan la validez de la norma ISO 9001:2015 para mejorar la gestión y lograr un desempeño económico superior.

3. Reconocimiento de la necesidad de mejorar la gestión

La mejora de la gestión comienza con una autocrítica objetiva por parte de los directivos. Si evalúan positivamente la calidad de la gestión en su organización, pero no logran los resultados esperados, podrían atribuir estas discrepancias a factores externos, fuera de su control, ignorando la necesidad de mejorar internamente.

En Uruguay, cerca del 80% de los directivos considera su gestión por encima de la media, lo cual refleja una percepción “optimista” que puede reducir su motivación para implementar mejoras.

Para combatir este sesgo, es esencial que los directivos reconozcan la necesidad de mejorar sus prácticas de gestión. Con este propósito se ha desarrollado la plataforma “Mejora de Gestión” (disponible en <https://acde.org.uy/plataforma-mejora-de-gestion/>) gratuita para todas las empresas. Esta herramienta permite evaluar objetivamente la gestión actual de la empresa y compararla con la de otras organizaciones similares, ofreciendo una perspectiva clara que promueva la adopción de mejoras.

Conclusiones

Este análisis destaca el impacto positivo de la certificación ISO 9001:2015 en los resultados empresariales en Uruguay, subrayando su valor como herramienta estratégica para mejorar la productividad y fomentar un crecimiento sostenible.

Aunque las pymes uruguayas son menos propensas a adoptar sistemas de gestión basados en la ISO 9001 en comparación con las grandes empresas, aquellas que implementan esta certificación muestran resultados significativamente superiores. Estas empresas registran una mayor productividad, un crecimiento sostenido, niveles superiores de innovación, y una mayor satisfacción entre empleados, clientes y propietarios.

La baja proporción de empresas certificadas en Uruguay indica un potencial significativo para mejorar la productividad nacional. Promover la adopción de la ISO 9001:2015 podría ser clave para avanzar en la competitividad del país, fortaleciendo tanto a las pymes como a las grandes empresas.

Este artículo se inscribe en la investigación de la Cátedra de Gestión de Alto Desempeño de la Universidad CLAEH, en colaboración con un equipo internacional, replicada en 14 países. Se basa en datos de la Encuesta Anual de Actividad Económica del INE. Para más detalles consulte: Miles et al. (2024), "[Gestión Sistemática de Alto Desempeño y Resultados Empresariales: Evidencia en Uruguay](#)". Contacto John Miles, jmiles@claeu.edu.uy o john.miles@modum.com.uy.