



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA
“SANTA MARÍA DE LOS BUENOS AIRES”
Facultad de Ciencias Económicas

Tesis Doctoral

Doctorado en Administración de Empresas

**Impacto de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño en
los resultados empresariales de las empresas en Uruguay**

Autor: Mag. Marcos Algorta

Director: Dr. Ing. John Miles

Fecha: mayo 2021

A mis hijos Iñaki, Rocío y Francisco que junto a su madre supieron regalarme parte de su tiempo para dedicar a esta investigación.

A John, mi Director de tesis, por sus ya 20 años de conocimiento mutuo, trabajo compartido y confianza plena.

A mi abuelo “Tatá”, Doctor Honoris Causa, que supo ser inspiración, ejemplo y sujeto de mi admiración. Su compañía espiritual me acompaña a diario.

A mi tía Gabriela, por su incansable dedicación a la ciencia y de quien siempre admiré el gusto por el trabajo arduo combinando práctica, investigación, docencia y gestión.

A mis hermanos, porque somos tan diferentes y parecidos a la vez y el amor entre nosotros es en base de reconocernos en esas diferencias.

A mi familia extendida y amigos que de diferente manera han acompañado este largo proceso con su comprensión y aliento.

A mis padres, por el amor incondicional siempre presente e ineludible.

A Dios, en la persona de Jesucristo, su presencia permanente y mano consoladora sobre mi hombro.

Tabla de contenido

Prólogo	<i>xí</i>
Abstract	<i>xiv</i>
Capítulo 1 - <i>Introducción</i>	<i>1</i>
Sección I - <i>Objetivos de la Tesis</i>	<i>4</i>
Sub-sección A - <i>Objetivo General</i>	<i>4</i>
Sub-sección B - <i>Objetivos específicos</i>	<i>5</i>
Sección II - <i>Empresas a estudiar</i>	<i>5</i>
Sección III - <i>Metodología de la investigación</i>	<i>6</i>
Capítulo 2 - <i>Las empresas pymes en el uruguay</i>	<i>8</i>
Sección IV - <i>Clasificación y características</i>	<i>9</i>
Sub-sección C - <i>Comparación de las PYMES uruguayas con otras regiones y países</i>	<i>9</i>
Sub-sección D - <i>Las PYMES en el Uruguay</i>	<i>11</i>
Sección V - <i>Las PYMES y las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño</i>	<i>13</i>
Capítulo 3 - <i>Marco TEÓRICO de la investigación</i>	<i>16</i>
Sección VI - <i>La competitividad de las economías y las organizaciones</i>	<i>17</i>
Sub-sección E - <i>La competitividad desde la teoría estructural</i>	<i>17</i>
Sub-sección F - <i>La Competitividad Sistémica</i>	<i>19</i>
Sub-sección G - <i>Los recursos internos como determinantes de la competitividad interna</i>	<i>21</i>
Sección VII - <i>Teoría contingente y teoría universalista</i>	<i>29</i>
Sub-sección H - <i>Productividad y Prácticas de Gestión de Alto Desempeño</i>	<i>32</i>
Sub-sección I - <i>Medición de la Calidad de Gestión: el “Nivel de Gestión”</i>	<i>35</i>
Sección VIII - <i>Cultura Organizacional</i>	<i>37</i>
Sección IX - <i>Factores estructurales de las Organizaciones</i>	<i>41</i>
Sección X - <i>Resumen del marco teórico</i>	<i>46</i>
Sección XI - <i>Resumen de investigaciones similares</i>	<i>50</i>
Sección XII - <i>Definición del modelo aplicado a la investigación</i>	<i>57</i>
Sub-sección J - <i>Constructos para el modelo estructural</i>	<i>59</i>
Sub-sección K - <i>Hipótesis</i>	<i>71</i>

Capítulo 4 - Metodología de la Investigación	76
Sección XIII - Población y muestra	77
Sub-sección L - Elección de la población	77
Sub-sección M - Universo de estudio	78
Sub-sección N - Características de la muestra	79
Composición de la muestra	79
Sección XIV - Diseño del Cuestionario	83
Sub-sección O - Medición de los resultados empresariales	86
Sub-sección P - Validez del cuestionario y prueba piloto	88
Sub-sección Q - Descripción del Cuestionario	90
Sub-sección R - Codificación y tabulación de los datos	92
Sección XV - Análisis Estadístico	97
Sub-sección S - Análisis Factorial	97
Sub-sección T - Comparación de medias	98
Sub-sección U - Correlaciones Bivariadas	99
Sub-sección V - Modelización de ecuaciones estructurales basada en mínimos cuadrados parciales. 100	
Capítulo 5 - ANÁLISIS estadístico y resultados	105
Sección XVI - Análisis General	106
Sub-sección W - Análisis Factorial	106
Prácticas de Gestión de Alto Desempeño	106
Resultados Empresariales	109
Sub-sección X - Comparación de medias	113
Cultura Organizacional	113
Prácticas de Gestión de Alto Desempeño	115
Resultados Empresariales	120
Sub-sección Y - Análisis empírico en base correlaciones bivariadas	122
Sección XVII - Análisis Estructural	127
Sub-sección Z - Análisis del Modelo estructural de primer orden	127
Evaluación del modelo de medida	128
Análisis de multicolinealidad	129
Constructo “Mejora Continua e Innovación”	130
Constructo “Incentivos y consecuencias del Desempeño”	132
Constructo “Gestión de Personas”	134
Constructo “Seguimiento de Indicadores de Gestión”	135

<i>Bibliografía</i>	194
<i>Anexos</i>	205
Anexo I: Texto Presentación de Cuestionario a las empresas	206

Tablas

<i>Tabla N°1 Clasificación de empresas del sector industrial en el Mercosur</i>	<i>10</i>
<i>Tabla N°2 Clasificación de empresas de los sectores comercio y servicios en el Mercosur</i>	<i>10</i>
<i>Tabla N°3 Características socio-jurídicas de las PYMES uruguayas</i>	<i>11</i>
<i>Tabla N°4 Elementos de los recursos intangibles más utilizados</i>	<i>25</i>
<i>Tabla N°5 Factores estructurales considerados en investigaciones similares</i>	<i>43</i>
<i>Tabla N°6 Resumen del marco teórico</i>	<i>46</i>
<i>Tabla N°7 Resumen de estudios empíricos similares</i>	<i>50</i>
<i>Tabla N°8 Constructos del modelo estructural</i>	<i>60</i>
<i>Tabla N°9 Antigüedad del encuestado en el cargo (años).</i>	<i>79</i>
<i>Tabla N°10 Antigüedad del encuestado en la empresa (años)</i>	<i>79</i>
<i>Tabla N°11 Encuestados con título universitario</i>	<i>80</i>
<i>Tabla N°12 Tamaño de la empresa (cantidad de personas)</i>	<i>80</i>
<i>Tabla N°13 Antigüedad de la empresa (años)</i>	<i>80</i>
<i>Tabla N°14 Origen de la Empresa</i>	<i>80</i>
<i>Tabla N°15 Estructura Societaria</i>	<i>81</i>
<i>Tabla N°16 Mercado destino de las ventas (% sobre facturación total)</i>	<i>81</i>
<i>Tabla N°17 Población de empresas en Uruguay y Muestra de la investigación (empresas privadas de todos los sectores menos agro-ganaderas y construcción).</i>	<i>82</i>
<i>Tabla N°18 Ficha técnica del trabajo de campo</i>	<i>83</i>
<i>Tabla N°19 Resultados empresariales de los últimos 3 años</i>	<i>87</i>
<i>Tabla N°20 Descripción del cuestionario</i>	<i>90</i>
<i>Tabla N°21 Definición de Variables</i>	<i>93</i>
<i>Tabla N°22 Análisis estadístico según técnica y objetivo buscado</i>	<i>104</i>
<i>Tabla N°23 Análisis factorial de las variables Prácticas de Gestión de Alto Desempeño.</i>	<i>107</i>
<i>Tabla N°24 Relación entre componentes y constructos del modelo estructural</i>	<i>108</i>
<i>Tabla N°25 Resultados empresariales: Matriz de componente rotado</i>	<i>109</i>
<i>Tabla N°26 Resultados empresariales - Matriz de componente rotado – tres componentes</i>	<i>110</i>
<i>Tabla N°27 Resultados Empresariales - Distribución de la varianza</i>	<i>110</i>

<i>Tabla N°28 Investigación ACDE/UCU – Resultados empresariales- Matriz de componente rotados</i>	<i>111</i>
<i>Tabla N°29 Prueba T – Cultura Organizacional por antigüedad en la organización</i>	<i>114</i>
<i>Tabla N°30 Cultura Organizacional - Prueba de Levene de igualdad de varianzas</i>	<i>115</i>
<i>Tabla N°31 Prueba T – Prácticas de Gestión de Alto Desempeño por tamaño de empresa</i>	<i>117</i>
<i>Tabla N°32 Prácticas de Gestión de Alto Desempeño - Prueba de Levene de igualdad de varianzas</i>	<i>119</i>
<i>Tabla N°33 Prueba T – Resultados Empresariales por tamaño de empresa</i>	<i>121</i>
<i>Tabla N°34 Resultados empresariales - Prueba de Levene de igualdad de varianzas</i>	<i>121</i>
<i>Tabla N°35 Correlaciones bivariadas de todos las variables</i>	<i>123</i>
<i>Tabla N°36 Estadísticos de colinealidad: constructo mejora continua e innovación</i>	<i>130</i>
<i>Tabla N°37 Diagnóstico de colinealidad: constructo mejora continua e innovación</i>	<i>130</i>
<i>Tabla N°38 Estadísticos de colinealidad: constructo mejora continua e innovación depurado</i>	<i>131</i>
<i>Tabla N°39 Diagnóstico de colinealidad: constructo mejora continua e innovación, depurado.</i>	<i>132</i>
<i>Tabla N°40 Estadísticos de colinealidad: constructo incentivos y consecuencias del desempeño</i>	<i>132</i>
<i>Tabla N°41 Diagnóstico de colinealidad: constructo incentivos y consecuencias del desempeño</i>	<i>133</i>
<i>Tabla N°42 Estadísticos de colinealidad: constructo gestión de personas</i>	<i>134</i>
<i>Tabla N°43 Diagnóstico de colinealidad: constructo gestión de personas</i>	<i>134</i>
<i>Tabla N°44 Estadísticos de colinealidad: seguimiento de indicadores de gestión</i>	<i>135</i>
<i>Tabla N°45 Diagnóstico de colinealidad: constructo seguimiento de indicadores de gestión</i>	<i>135</i>
<i>Tabla N°46 Estadísticos de colinealidad: constructo formulación de objetivos equilibrados</i>	<i>136</i>
<i>Tabla N°47 Diagnóstico de colinealidad: constructo formulación de objetivos equilibrados</i>	<i>136</i>

<i>Tabla N°48 Estadísticos de colinealidad: constructo formulación de objetivos razonables y compartidos</i>	137
<i>Tabla N°49 Diagnóstico de colinealidad: constructo formulación de objetivos razonables y compartidos</i>	137
<i>Tabla N°50 Estadísticos de colinealidad: resultados de gestión</i>	138
<i>Tabla N°51 Diagnóstico de colinealidad: constructo resultados de gestión</i>	138
<i>TABLA N°52 Fiabilidad y validez convergente de constructos reflectivos</i>	139
<i>Tabla N°53 Coeficientes path de los constructos.</i>	141
<i>Tabla N°54 Varianza explicada de los constructos</i>	141
<i>Tabla N°55 Coeficientes path y significancia estadística de las hipótesis</i>	142
<i>Tabla N°56 Estadísticos de colinealidad: constructo Prácticas de Gestión de Alto Desempeño</i>	144
<i>Tabla N°57 Diagnóstico de colinealidad: constructo Prácticas de Gestión de Alto Desempeño</i>	145
<i>Tabla N°58 Varianza explicada por Práctica Genérica de Gestión</i>	145
<i>Tabla N°59 Coeficientes path y significancia estadística de hipótesis en el modelo de segundo orden</i>	147
<i>Tabla N°60 Resumen de los valores y efectos directos de las PGAD a los resultados de gestión, con mediadores.</i>	157
<i>Tabla N°61 Empresas por tamaño</i>	159
<i>Tabla N°62 Empresas por sector de actividades</i>	159
<i>Tabla N°63 Empresas por propiedad o accionistas</i>	160
<i>Tabla N°64 Análisis y correspondencia de indicadores</i>	161
<i>Tabla N°65 Coeficientes path y significancia estadística de las hipótesis (muestra representativa)</i>	165
<i>Tabla N°66 Coeficientes path y significancia estadística de hipótesis en el modelo de segundo orden</i>	167
<i>Tabla N°67 Resumen de recomendaciones prácticas para las empresas</i>	189

Gráficos

<i>Gráfico N°1 Tipología de Recursos</i>	<i>24</i>
<i>Gráfico N°2 Teoría Estructural y Teoría de los recursos internos y capacidades organizacionales.....</i>	<i>28</i>
<i>Gráfico N°3 Relación entre Teoría Contigente y Teoría Universalista con la Productividad y la Competitividad.....</i>	<i>36</i>
<i>Gráfico N°4 Cultura Organizacional y Factores Estructurales como mediadores entre las Prácticas de Gestión y los Resultados Empresariales.....</i>	<i>45</i>
<i>Gráfico N°5 Modelo estructural sin constructos mediadores.....</i>	<i>69</i>
<i>Gráfico N°6 Diseño del modelo estructural con constructos mediadores.....</i>	<i>70</i>
<i>Gráfico N°7 Hipótesis en el modelo estructural</i>	<i>72</i>
<i>Gráfico N°8 Modelo Estructural de segundo orden con numeración de las hipótesis.</i>	<i>140</i>
<i>Gráfico N°9 Modelo estructural de primer orden.</i>	<i>143</i>
<i>Gráfico N°10 Modelo estructural de segundo orden.</i>	<i>146</i>
<i>Gráfico N°11 Cultura Orientada al logro de objetivos como mediador</i>	<i>150</i>
<i>Gráfico N°12 Cultura Orientada al cambio como mediador</i>	<i>151</i>
<i>Gráfico N°13 Antigüedad de la empresa como mediador</i>	<i>153</i>
<i>Gráfico N°14 Tamaño de la empresa como mediador.....</i>	<i>154</i>
<i>Gráfico N°15 Origen de la organización como mediador.....</i>	<i>155</i>
<i>Gráfico N°16 Mercado destino de la producción como mediador</i>	<i>156</i>
<i>Gráfico N°17 Modelo Estructural de primer orden de la muestra EAE.....</i>	<i>164</i>
<i>Gráfico N°18 Modelo Estructural de segundo orden de la muestra EAE representativa</i>	

PRÓLOGO

Esta investigación está enmarcada dentro de la línea de investigación que se viene realizando hace más de 10 años en el Departamento de Administración y Finanzas de la Universidad Católica del Uruguay (UCU). Actualmente se encuentra ligada a un proyecto financiado por el gobierno uruguayo en el marco del Programa de Bienes Públicos Sectoriales para la Competitividad 2018 de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE): Mejorar la productividad de las empresas a través de la mejora de la Calidad de Gestión. Se trata de un proyecto en conjunto entre la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE) y la UCU. En esta línea, soy parte del equipo que está estudiando las prácticas de gestión y cómo estas impactan en los resultados de las organizaciones y en la mejora de su productividad. A su vez, el Programa cuenta con el apoyo internacional de Nicholas Bloom, de la Universidad de Stanford y John Van Reenen, de la Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT); quienes poseen una vasta y profusa producción académica sobre las prácticas de gestión, la productividad y los resultados en las empresas de varios países alrededor del mundo. **Por lo dicho se requiere la reserva de su publicación a los efectos de los derechos vinculados.**

Es el motivo general de esta tesis, encontrar los factores internos de las empresas, en particular las prácticas de gestión, que más contribuyen al éxito sostenido de las empresas en Uruguay, haciendo un especial énfasis en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Queremos entender qué prácticas de gestión y si existe un estilo de cultura organizacional y factores estructurales que contribuyen a que mejoren sus resultados empresariales y sean exitosas. Entendemos por éxito empresarial como el logro de satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas en su actividad socio-económica, pero no solo para el hoy sino para el largo plazo y de forma equilibrada (ISO 9004:2018).

Este trabajo de investigación se ha estructurado en seis capítulos:

Capítulo 1: Introducción

En este capítulo se presenta un resumen de los objetivos de esta investigación, la población a estudiar y la metodología a utilizar.

Capítulo 2: La pequeña y mediana empresa en el Uruguay.

En este capítulo, se caracterizan las pequeñas y medianas empresas en Uruguay, detallando sus recursos características estructurales así como su participación en la economía nacional.

Capítulo 3: Marco teórico

En el capítulo 3, se analiza el marco teórico utilizado para desarrollar la investigación. Se presenta la competitividad de las empresas desde la perspectiva de dos principales teorías económicas: la teoría Estructuralista y la Teoría Sistémica y por otro lado la Competitividad basada en los Recursos y Capacidades Internas; esta último es un marco teórico válido para el estudio del desempeño superior de las organizaciones, siendo en la actualidad una de las principales corrientes de la gestión empresarial.

Se presenta las últimas tendencias teóricas y empíricas vinculadas a las empresas de alto desempeño así como las relativas a las prácticas de gestión y la medición de su calidad. Seguidamente se presenta el marco teórico que sustenta los componentes de la cultura organizacional y de los factores estructurales de las empresas. Estos componentes serán incorporados en el modelo estructural de estudio como mediadores entre las prácticas de gestión y los resultado de empresariales.

Por último se presenta la definición del modelo a estudiar, sus constructos, las hipótesis y el modelo estructural con las relaciones entre sus constructos.

Capítulo 4: Metodología de la investigación

En el capítulo 4 se explica la metodología utilizada en la investigación que permitirá contrastar las hipótesis planteadas. Se establecen los criterios para la elección de la población y muestra. También presentamos el proceso seguido en el diseño del cuestionario, el proceso de recolección de datos, su codificación y tabulación.

Por último se exponen las bases de la metodología elegida para el análisis de los datos: la modelización de ecuaciones estructurales basada en mínimos cuadrados parciales.

Capítulo 5: Análisis estadístico

El análisis estadístico se presenta en el capítulo cinco, donde se contrastan las relaciones entre las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD) y los resultados empresariales planteadas en las hipótesis. La técnica principal de análisis que se utilizó es la modelización de ecuaciones estructurales utilizando mínimos cuadrados parciales (PLS). Primeramente se evalúa el modelo de medida (constructos y variables/indicadores) y luego se evalúa el modelo estructural (esto es, las hipótesis formuladas). Luego, se presentan los resultados correspondientes al modelo de investigación de primer orden: el modelo de investigación más desagregado. Finalmente, se hace lo mismo con el modelo de investigación de segundo orden.

Capítulo 6: Conclusiones

En este último capítulo, se comentan las conclusiones teóricas y empíricas de la investigación. Además, se presentan las implicaciones prácticas concretas que pueden ayudar a las organizaciones, especialmente las pymes, a mejorar sus resultados a través de la mejora en la gestión. Luego se exponen las principales limitaciones del estudio y las líneas futuras de investigación sugeridas a partir del mismo.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y en anexo se incluye el cuestionario empleado en la investigación empírica.

ABSTRACT

The main reason for this research is to find the factors that contribute to the sustained success of companies in Uruguay, with a special emphasis on small and medium-sized companies in Uruguay (SMEs). We want to understand why they are successful, understanding business success as the achievement of satisfying the needs of all stakeholders in their socio-economic activity, not only for today but for the long term and in a balanced way (ISO 9004: 2018).

Two theories have been distinguished by their acceptance in the academic field. In one hand, the Structural Theory, based on industrial organization (Porter, 1980, 1985, 1999), also known as the Structure paradigm and the Systemic Competitiveness promoted by the German Development Institute (Esser, et al., 2013) and in the other hand the Theory of Resources Base Value and Capabilities (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Teece et al. 1997; Teece, 2000; Teece, 2007; Barney, Ketchen Jr, Wright, 2011). For the specific purposes of this research, we are affiliated with the theory of internal resources and organizational capabilities (RBV) that seek to explain the success of companies from the terms of their internal resources or rather from intellectual capital that owns and not so much from exogenous aspects or the environment. From that intellectual capital we are interested in understanding what are the management practices that achieve sustained results. Then, we are interested to know the possible mediation effect of Organizational Culture & Organizational Structure Factors between practices and results.

The modeling technique of structural equations was selected as the main analysis technique. To contrast the proposed model, the modeling variant of structural equations using partial least squares (PLS) was chosen.

It is noted that the impact of High-Performance Practices on economic and sustainability results is fully mediated by management results. This means that management results largely predict economic and sustainability results. In addition, the theory confirms that economic results are a consequence of management results (results in the area of people, processes and customers) (Deming, 1989; Powell, 1995; EFQM, 2005).

CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN

Para llevar a cabo esta investigación, se parte de la base que, el estudio de las causas por las que las empresas y organizaciones logran buenos resultados es interesante y pertinente.

Es interesante porque la gestión y la administración si bien es una ciencia social y no exacta, la metodología de investigación utilizada nos aproxima a una descripción de la realidad soportada sobre un conocimiento estadístico regido por reglas exactas y lógicas. Asimismo las prácticas de gestión que logran resultados en las empresas tienen el encanto del comportamiento humano, compuesto de aprendizaje, disciplina, y sobre todo de la creatividad que logra innovación.

Es pertinente porque, por un lado, existe un rezago de la competitividad de América Latina con respecto a otras regiones del mundo explicada en parte por la baja productividad de las empresas y esto se debe fundamentalmente por su nivel de gestión. En un estudio para el Banco Interamericano de Desarrollo, Fernández-Arias y Rodríguez-Apolinar (2016), afirman que el rezago del desarrollo económico de América Latina es debido al lento crecimiento de la productividad y que esta se encuentra en la mitad de su potencial. Por otro lado, la exigencia es solo y solo sí para ser excelentes en el servicio. Es decir para servir a los demás. Nos toca presenciar una época de cambios acelerados y radicales, donde todo está en discusión y las certezas, se han convertido en una especie en extinción.

Por último, es pertinente porque vivimos en un mundo organizado en unidades económicas productivas llamadas empresas. Estas son co-responsables de mejorar la calidad de vida de las personas, tanto por la producción a la que están destinadas, como también porque es en ellas que las personas viven gran parte de sus vidas. Las empresas son entidades dadoras de sentido a la actividad social y económica humana. Son co-responsables por sus consecuencias dentro y fuera de ellas mismas. Al final del día son co-responsables de la frase: “hoy valió la pena”.

Con la intención de entender las causas del éxito de las empresas, dos modelos se han distinguido por su aceptación en el ámbito académico: la Teoría Estructural, basada en la organización industrial (Porter, 1980, 1985, 1999), también conocida como paradigma Estructura-Conducta-Resultados y la Competividad Sistémica promovida por el Instituto Alemán de Desarrollo (Esser, et al., 2013), y por otro lado, la Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Teece et al. 1997; Teece, 2000; Teece, 2007; Barney, Ketchen Jr, Wright, 2011).

Estas teorías coexisten, explicaron y siguen dando sentido a los comportamientos y resultados que se ven en las empresas. Las decisiones que toman, el análisis que realizan, la forma en que ejecutan desde la planificación, la producción y logran la satisfacción de sus objetivos y las partes interesadas responden y pueden ser explicadas a partir de dichas teorías.

No obstante, específicamente esta investigación se afilia a la teoría de los recursos internos y las capacidades organizacionales (Resource Based View) que buscan explicar el éxito de las empresas desde los términos de sus recursos internos o mejor dicho desde el capital intelectual (compuesto por el capital humano, el capital organizativo y el capital relacional) que posee y no tanto desde aspectos exógenos o del entorno. De ese capital intelectual nos interesa entender cuáles son las prácticas de gestión que logran resultados sostenidos.

Se busca así aportar a la teoría de los recursos y capacidades internas, brindando evidencia empírica además de darle elementos al medio empresarial que les den mayor visibilidad a lo que hacen y hacen bien.

Los gestores de empresas como personas orientadas a la acción suelen olvidarse de atender una afirmación que los oriente a la reflexión y a la mejora continua: “si solo supieramos lo que sabemos” (O'dell & Grayson, 1998).

En particular, se hace una contribución a la línea de pensamiento de “Management as Technology” (Bloom et al. 2018) que pone énfasis en las prácticas de gestión como capacidad clave conducente a la mejora de los resultados empresariales. Finalmente se introduce en el análisis y por lo tanto en la consideración teórica y su estudio empírico a la incidencia de la cultura organizacional y los factores estructurales como mediadores en el éxito y los resultados de las empresas.

SECCIÓN I - OBJETIVOS DE LA TESIS

Sub-sección A - OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de esta investigación es aportar conocimiento sobre el impacto de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño en los resultados de las empresas uruguayas, especialmente en las pequeñas y medianas empresas.

Dentro de las prácticas de gestión (de Waal, 2012; Algorta et al., 2012, Bloom, 2016, 2018; McKenzie et al., 2017; Miles et al., 2018), se entienden como Prácticas de Gestión de Alto Desempeño aquellas que han demostrado tener impacto en la mejora de los resultados empresariales independientemente del sector, industria, tamaño o país donde esté radicada.

Entre ellas se identifican: (a) Formular objetivos equilibrados: financieros y no financieros, de corto y de largo plazo; (b) disponer de indicadores y un seguimiento riguroso del desempeño de la empresa y así tomar decisiones basado en datos e información. (c) atraer y retener a las personas más competentes (d) reconocer e incentivar el buen desempeño, así como no promover el mal desempeño y (e) mejorar continuamente los procesos.

Para cumplir con este objetivo se responderá las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las variables que determinan las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD) de las empresas uruguayas?
- ¿Cómo inciden las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño en los resultados de las empresas uruguayas?
- ¿Qué prácticas de gestión tienen mayor incidencia en la mejora resultados empresariales?
- ¿Cuáles son las variables organizacionales, culturales y estructurales, que median entre las prácticas de gestión y los resultados?

Sub-sección B - **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer la fundamentación de las prácticas de gestión desde la perspectiva del capital intangible.
- Determinar y proponer los componentes que conforman las prácticas de gestión para las empresas uruguayas.
- Determinar cuáles son los componentes de las prácticas de gestión que predicen mejora en los resultados empresariales.
- Determinar cuáles son los componentes estructurales y de cultura organizacional de las empresas que median entre las prácticas de gestión y que predicen mejora en los resultados empresariales.

SECCIÓN II - EMPRESAS A ESTUDIAR

Se ha seleccionado una lista de empresas de forma intencional que ha permitido acceder eficientemente a los referentes principales de las mismas: directores y gerentes generales. Está basada en empresas que han estado cerca de investigaciones anteriores (Miles, 2011; Algorta et al., 2012, entre otras) y se han agregado empresas que se encuentran en contacto con el investigador en los últimos 5 años.

Si bien no es una muestra aleatoria y representativa, se trata de una muestra heterogénea y apropiada para un estudio exploratorio como este. En una investigación posterior se podrán probar las conclusiones de este trabajo en una muestra representativa y así generalizar los resultados.

Se han considerado empresas grandes y pymes a los efectos de evaluar comparativamente, los comportamientos del modelo propuesto en el análisis por estos segmentos de empresas. Así también se han considerado empresas jóvenes como antiguas con el mismo motivo.

SECCIÓN III - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para cumplir con los objetivos planteados se desarrolló un modelo estructural basado en las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño y su relación con el desempeño de las organizaciones, el cual se contrastó empíricamente.

En una primera fase, para definir el modelo que se utiliza en la investigación, se realizó una revisión del estado del arte en el campo de las teorías económicas y de gestión de empresas: competitividad sistémica, teoría estructuralista y la teoría de recursos y capacidades y del capital intelectual,

Asimismo, se revisó la literatura relativa a las características de las empresas de alto desempeño, de las prácticas de gestión y su vinculación con el desempeño de las mismas.

Durante esta fase, se revisaron especialmente los trabajos empíricos que analizan las relaciones entre las prácticas de gestión con los resultados de la organización. Se ha hecho especial énfasis en los estudios empíricos internacionales en la última década realizados por Bloom et al. (2010, 2016, 2018, 2019), entre otros.

A partir de todo lo anterior, se desarrolló un modelo estructural y se enunciaron 5 hipótesis sobre la vinculación de los componentes de las prácticas de gestión con los resultados empresariales (resultados de gestión, resultados económicos y resultados de sustentabilidad). En una segunda fase, se contrastaron empíricamente las hipótesis desarrolladas.

Para el relevamiento de datos se diseñó un cuestionario específico, tomando en cuenta cuando fue posible, indicadores utilizados en otros trabajos empíricos y desarrollando propios cuando no se encontraron indicadores adecuados. Se aplicó el cuestionario a una muestra de empresas uruguayas del sector privado.

Como principal técnica de análisis se seleccionó la modelización de ecuaciones estructurales basada en mínimos cuadrados parciales (PLS), ya que permite examinar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia y medir el efecto de todas las variables independientes sobre las dependientes.

Es la técnica que se ajusta mejor a estudios como este, donde la teoría está en etapas iniciales de desarrollo y validación, con modelos relativamente complejos, que tienen un número importante de variables latentes (tanto formativas como reflectivas) y variables manifiestas, orientados más a la predicción que a la confirmación de una teoría sólida. Además, permite trabajar con muestras pequeñas y sin exigencias especiales sobre la función de distribución de los datos.

CAPÍTULO 2 - LAS EMPRESAS PYMES EN EL URUGUAY

SECCIÓN IV - CLASIFICACION Y CARACTERISTICAS

El Decreto N° 504/007 del Poder Ejecutivo de la República Oriental del Uruguay, categoriza a las unidades productivas de la siguiente forma:¹

Microempresas: Son las que ocupan no más de cuatro (4) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a dos millones (2.000.000) de unidades indexadas (U.I.).

Pequeñas Empresa: Son las que ocupan no más de diecinueve (19) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a diez millones (10.000.000) de unidades indexadas (U.I.).

Medianas Empresas: Son las que ocupan no más de noventa y nueve (99) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a setenta y cinco millones (75.000.000) de unidades indexadas (U.I.).

Sub-sección C - COMPARACION DE LAS PYMES URUGUAYAS CON OTRAS REGIONES Y PAÍSES

Comparando la clasificación del Uruguay con la de la Unión Europea (UE), las pymes uruguayas son de menor tamaño. Efectivamente, el número de integrantes de la pequeña empresa en la UE está entre 10 y 50 personas, mientras que en la mediana se sitúa entre 50 y 249 personas. A su vez, con los Estados Unidos la diferencia es aún mayor, pues considera pequeña las que tienen entre 10 y 99 personas y medianas entre 100 y 499 (OECD, 2000).

En las tablas N°1 y N°2 se presenta la clasificación de las empresas, de acuerdo al sector al que pertenecen, utilizada en el Mercosur.

¹ <https://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2.principal.Ampliacion.0.es.0.PAG:CONC;167;1;D:decreto-no-504-007;0;PAG>; Ultimo acceso: 24-04-2019

Más allá de las discrepancias que puedan existir sobre la clasificación en distintos países, en lo que sí hay coincidencia general es en que las micro, pequeñas y medianas empresas son generadoras de las dos terceras partes del empleo mundial, y base del desarrollo regional (OECD, 2000).

Tabla N°1 Clasificación de empresas del sector industrial en el Mercosur

<i>Tipo de empresa</i>	<i>Personal empleado</i>	<i>Ventas netas anuales hasta</i>
<i>Micro</i>	<i>1 a 20 personas</i>	<i>U\$D 400.000</i>
<i>Pequeña</i>	<i>21 a 100 personas</i>	<i>U\$D 3.500.000</i>
<i>Mediana</i>	<i>101 a 300 personas</i>	<i>U\$D 10.000.000</i>

Fuente: MIEM-DINAPYME, 2018

Tabla N°2 Clasificación de empresas de los sectores comercio y servicios en el Mercosur

<i>Tipo de empresa</i>	<i>Personal empleado</i>	<i>Ventas netas anuales hasta</i>
<i>Micro</i>	<i>1 a 5 personas</i>	<i>U\$D 200.000</i>
<i>Pequeña</i>	<i>6 a 30 personas</i>	<i>U\$D 1.500.000</i>
<i>Mediana</i>	<i>31 a 80 personas</i>	<i>U\$D 7.000.000</i>

Fuente: MIEM-DINAPYME, 2018

Es de resaltar el consenso sobre el papel que juegan las PYMES en la creación de empleo, en la innovación económica y en el desarrollo económico a largo plazo. Además, el dinamismo, la adaptabilidad y flexibilidad de la PYME constituye un elemento fundamental en el desarrollo de estas en la economía del conocimiento (Lee 2000-2001).

Sub-sección D - LAS PYMES EN EL URUGUAY

Las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) en Uruguay son 30.091 y representan el 16% del total de entidades jurídicas productivas -empresas- (INE, 2018). Emplean a 401.365 personas, representando el 57% del personal ocupado en el sector privado (INE, 2018). El promedio de personal ocupado en las pequeñas empresas es de 9 personas y en el caso de las medianas el promedio de personas ocupadas es de 39.

Si no contamos a las micro-empresas que representan el 83% del total de entidades jurídicas, las PYMES son el 97% de las empresas, siendo el 3% restante, grandes empresas. Cabe tomar en cuenta la discrecionalidad con las micro-empresas ya que en los registros se toman en cuenta entidades unipersonales. Las micro-empresas se clasifican entre 1 y 4 personas y comprenden a 156.190 entidades jurídicas, con un promedio de 1,4 persona por empresa.

Tabla N°3 *Características socio-jurídicas de las PYMES uruguayas*

Entidades Jurídicas	16% del total de empresas del sector privado
Personal ocupado	57% del sector privado
Promedio de Personal ocupado	9 personas en Pequeñas empresas 39 personas en Medianas empresas
Promedio antigüedad ²	15 años en Pequeñas empresas 22 años en Medianas empresas

Fuente: MIEM (2018).

Se entiende como personal ocupado a estos efectos, tanto a aquellas personas empleadas en la empresa, como a sus titulares y/o socios, por los cuales se realicen efectivos aportes al Banco de Previsión Social.

² Ministerio de Industria, Energía y Minería (2018), Encuesta Nacional de Mipymes. ISBN 978-9974-668-18-8

El 24% de las PYMES se desempeñan en el sector de Manufactura. El 76% restante se distribuye prácticamente igual entre los rubros: comercio, hoteles y restaurantes (16%), Transporte, almacenamiento y comunicaciones (14%), servicios financieros, inmobiliaria, profesionales y administrativas (15%), enseñanza, servicios sociales, de salud, artes y entretenimiento (15%) y otras actividades de servicios (15%); (MIEM, 2017). Se destaca así la importancia del sector servicios que representa unas 3/5 partes de las PYMES en Uruguay.

En cuanto a la antigüedad, las pequeñas empresas tienen 15 años en promedio y las medianas 22 años en promedio.

En cuanto a los empresarios, directores de las PYMES, un 35% y un 43% de los Directivos de Pequeñas y Medianas empresas tienen título universitario respectivamente.

Sobre los resultados económicos (MIEM, 2018), los Directivos de las PYMES dicen que en los últimos 3 años los resultados han empeorado un poco (24% de los encuestados) y ha empeorado mucho (24%); duplicando estos últimos a la cantidad que se expresaba de igual manera en el 2012.

SECCIÓN V - LAS PYMES Y LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE ALTO DESEMPEÑO

Lo que se busca en esta investigación es aportar al análisis, sobre cuál es el rol que juegan las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño en el desarrollo de ventajas competitivas de las pequeñas y medianas empresas y contribuir así al desarrollo de la Teoría de Recursos y Capacidades y específicamente de la perspectiva de Management as Technology (Bloom et al. 2016).

Las empresas poseen un capital tangible -físicos y financieros- y un capital intangible como base de sus recursos para su actividad productiva. Dentro del capital intangible, muchas veces nombrado como capital intelectual, podemos identificar el capital humano, el relacional y el organizativo (Miles, 2011).

El capital humano en una empresa está conformado por lo que saben las personas, el desempeño y la motivación que poseen al momento de desarrollar su trabajo.

El capital relacional, consta de los recursos que poseen las personas de forma individual y la organización desde una perspectiva colectiva, de las conexiones y vínculos con otras personas y entidades que le permiten realizar su actividad.

El capital organizativo comprende a la estructura, los procesos, las prácticas de gestión y la cultura dominante que le da sustento a su actividad.

Según Miles (2011), las PYMES tienen acceso limitado a recursos tangibles diferenciales. Arocena y Antía (2004), describen algunos de los principales factores que afectan negativamente al desarrollo de las PYMES en Uruguay y son los que tienen estrecha relación con la gestión de los recursos intangibles.

A su vez, dentro de la literatura relacionada con las PYMES, se han identificado como factores clave del éxito de estas, a diversos recursos intangibles (Haahti, 1994; Warren et al., 2000; Fong, 2002). Pese a la importancia de las PYMES y su necesidad de gestionar los recursos intangibles, hay poca investigación y literatura sobre este tema³, y especialmente en regiones de menor desarrollo relativo. Los estudios existentes se han basado más bien en empresas grandes y en países de alto desarrollo relativo.

En la Encuesta a MyPYMES (micro, pequeña y mediana empresas) realizada por el Ministerio de Industria Energía y Minería en 2018, relevaron algunas de las capacidades y recursos que pueden ser tenidas en cuenta para el modelo propuesto en esta investigación, aunque no de forma taxativa. De esta encuesta podemos extraer los siguientes resultados para caracterizar a las PYMES⁴ uruguayas en términos de diferentes prácticas de gestión:

- el 45% de las MyPYMES realizó una innovación en los últimos 2 años.
- Existe una correlación positiva entre la antigüedad y acciones de innovación
- Existe una correlación positiva entre el nivel de profesionalización de los directivos y las acciones de innovación.
- las empresas que exportan tienden a ser más innovadoras que las que no lo hacen.
- las acciones de innovación son mayores en los casos en que los propietarios heredan la organización de aquellos que son fundadores.
- los empresarios evalúan como positivo los resultados de las acciones de innovación presentadas.
- Solo el 7% de las pequeñas y el 15% de las medianas empresas han adoptado alguna norma ISO: el 49 % cuenta con la ISO 9001, el 12 % tiene ISO 14001, en tanto el 6 % obtuvo la ISO 18001 y el 4 % la ISO 17025.

³ Si bien se encuentran algunos artículos que hacen referencia a “pequeñas y medianas empresas (small and medium-sized enterprises SMEs)”, en general, no se refieren a empresas con menos de 100 empleados.

⁴los resultados de la encuesta no presentan desagregación entre micro, pequeña y mediana empresas por lo que debe ser considerado en el análisis de los casos de las PYMES.

- la proporción de empresas que han capacitado tanto a los equipos gerenciales como a los empleados, aumenta en la medida que incrementa el nivel educativo de los directores o dueños.

CAPÍTULO 3 - MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

SECCIÓN VI - LA COMPETITIVIDAD DE LAS ECONOMIAS Y LAS ORGANIZACIONES

En las últimas décadas, dos líneas de pensamiento se han destacado para explicar la gestión estratégica y análisis de los fenómenos empresariales en la economía; buscando entender las causas del éxito de las empresas y las fuentes de ventaja competitiva y creación de valor.

Por un lado la Teoría Estructural promovida fundamentalmente por Michael Porter (Porter 1980, 1985, 1990, 1999), en base a una organización industrial. En esta misma línea pero en Europa, se destaca la Competitividad Sistémica promovida por el Instituto Alemán de Desarrollo (Essser, 2013; Mesner 1996) con una visión multi dimensional e interrelacionada de la economía.

Por otro lado, la Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Barney, Ketchen Jr, Wright, 2011) basada en la idea de que la creación de valor económico tiene una explicación sustancial en cómo las empresas gestionan y administran sus recursos y desarrollan nuevas capacidades.

En las siguientes sub-secciones se desarrollan las principales características de dichas teorías.

Sub-sección E - LA COMPETITIVIDAD DESDE LA TEORÍA ESTRUCTURAL

El enfoque de Porter (1980, 1985, 1990), sienta sus bases de ventaja competitiva en la estructura de la industria: la relación entre proveedores y clientes, el poder negociados y las barreras de entrada y salida de la industria. Quien posee poder por alguno de estos factores, afirma, tiene ventaja sobre sus competidores. El resultante como estrategia para dominar el mercado es: por reducción de costos, diferenciación en la propuesta de valor o por atención a nichos de mercado.

Sin embargo, nueve años luego de escribir su último libro sobre la teoría estructural, Porter (1999) afirma que no son las naciones sino las empresas quienes compiten en el ámbito internacional. Introduce en el concepto de la ventaja competitiva, la competitividad nacional. Afirma que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar, por lo que integra un elemento más a la unidad básica de análisis que había planteado.

El entorno nacional está compuesto por su cultura, valores, estructuras económicas, instituciones e historia; los cuales alientan al éxito competitivo. Porter (1999) no brinda una definición única de competitividad nacional, la cual la plantea desde las siguientes variables:

- Competitividad nacional como fenómeno macroeconómico (dado por el tipo de cambio, la tasa de interés, déficit público, etc.)
- Competitividad nacional como ventaja comparativa por mano de obra barata y abundante
- Competitividad nacional como la abundancia de recursos naturales.
- Competitividad nacional como la política oficial que impulsa la competitividad (fijación de objetivos, protección y subsidios).
- Competitividad nacional como diferencias en las prácticas de gestión de las empresas.

La experiencia que recoge Porter (1999) demuestra que ninguna de estas definiciones de competitividad nacional asegura por sí sola y en absoluto la competitividad. La competitividad no se logra por medio de una balanza comercial favorable, si posee esa condición a base de la expansión de las exportaciones por un bajo nivel de salarios y una moneda débil, porque reduce el nivel de vida de la nación. En el concepto en que sí se afirma con seguridad es la productividad.

Por lo tanto cualquiera de las justificaciones enunciadas anteriormente, genera una mejora en la productividad que alienta al mismo tiempo hacia la ventaja nacional.

El Instituto de Competitividad de la Universidad Católica del Uruguay, afirma que una empresa es competitiva si es rentable a largo plazo en base a un proceso de mejora continua en su accionar, a partir de mejoras de productividad, eficiencia y calidad de productos y procesos (Horta Berro, et al., 2018).

Situar así la competitividad a nivel de empresa, permite introducir la relación de este concepto con el de productividad y la eficiencia en el uso de los recursos y capacidades que más adelante se desarrollarán.

Sub-sección F - **LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA**

Esser, et al. (2013) define la competitividad sistémica como el fundamento de la economía dirigida a un objetivo concreto articulado en los cuatro niveles sistémicos: micro, macro, meta y meso; y en un contexto de competencia, diálogo y elaboración conjunta de decisiones. La competitividad sistémica plantea que la actividad económica es una actuación en red y no aislada, por parte de las empresas; así como también suelen organizarse en redes de cooperación tecnológica para poder desempeñar la actividad bajo una relación de competencia y cooperación. El ajuste estructural plantea dos niveles: el macro y el micro (Messner, 1996). Era a partir de estas dos dimensiones que se intentaba analizar la economía y la competitividad de las empresas. El concepto de competitividad sistémica amplía los niveles integrando dos más: Nivel Meta y Nivel Meso

Desde la perspectiva de esta investigación, nos interesa la dimensión de la competitividad sistémica de nivel micro, donde encontramos las prácticas de gestión para mejorar la productividad.

Nivel Macro

Entendido este, como el nivel que debe asegurar la estabilidad macro-económica. Se le considera como punto de partida para la competitividad.

Un contexto macroeconómico estable, bajo el control del índice de precios al consumo, el déficit fiscal, el tipo de cambio, las tasas de interés, así como las reglas de juego claras y constantes.

Las empresas logran la competitividad por medio de dos premisas básicas (Esser, et.al; 2013): i) estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva; ii.) estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones. Estas dos premisas se deben situar en el nivel macro –la primera- y en el nivel meso –la segunda.

La estabilización en el nivel macro es una condición necesaria, pero no suficiente, para garantizar el desarrollo sostenido de la competitividad, pues ello presupone implementar las políticas de nivel meso.

Nivel Micro

En este nivel es donde se ubica la actividad de las empresas *per se*. Las empresas tienen como cometido, mejorar la productividad para lograr competitividad. Las reformas en busca de la productividad pueden darse tanto en el ámbito empresarial (reconversión industrial, mejoramiento de procesos de producción por incorporación de tecnologías y mayor eficiencia gerencial), como en el ámbito laboral, mejorando la productividad de la mano de obra.

Este nivel en el análisis sistémico de la competitividad posee coincidencias con lo que plantea Bloom et.al (2016 y 2019) en cuanto presenta evidencia sobre la mejora de la productividad de la mano de obra y en la productividad total de las empresas en función de una mejora de sus prácticas de gestión.

Nivel Meta

La competitividad sistémica tiene como premisa la integración social, exigiendo no solo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad. (Messner, 1996). La forma de organización social, la capacidad de lograr consenso ante las posibilidades o exigencias de cambio, los espacios creados para el diálogo, son las estructuras fundamentales que permiten a una sociedad plantearse un nuevo modelo orientado al mercado mundial.

Nivel Meso

El nivel meso se ubica entre el nivel macro y el nivel micro, constituyendo el entorno de las empresas más allá de lo estrictamente macro-económico y del entorno competitivo directo. Un mejoramiento del nivel meso implica (Esser, et.al; 1996) la concentración de mesopolíticas en clústers industriales con potencial de desarrollo y el fortalecimiento de las regiones en desarrollo donde surjan grupos empresariales dinámicos o clústers. La política meso debe ser entendida como una tarea transectorial dirigida a mejorar en forma constante la localización económica.

Sub-sección G - LOS RECURSOS INTERNOS COMO DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD INTERNA

Como se mencionó antes, el enfoque de la teoría estructural de Porter (1980, 1985, 1990), sienta sus bases de ventaja competitiva en la estructura de la industria. A su vez, Esser, et al. (2013) y Messner (1996) mencionan que la competitividad de las empresas depende de los fenómenos dentro de los niveles macro, meso, meso y meta de la economía así como de su interacción inter-nivel.

Por otra parte, la teoría de recursos internos (RBV, por sus siglas en inglés de resource-based view) afirma que, para definir una ventaja competitiva, la atención debe centrarse en que cada empresa identifique sus recursos y competencias clave con la finalidad de evaluar sus oportunidades estratégicas (Andrews, 1971; Hansen y Wernerfelt, 1989; Hamel y Parhalad 1990; Grant, 1991; Rumelt, 1991; Peteraf, 1993; Teece et al. 1997; Teece, 2000; Teece, 2007; Barney, Ketchen Jr, Wright, 2011). En otras palabras, la estrategia se debe construir en base a variables controlables por la empresa y también encuentra en ella las principales diferencias en el desempeño de las organizaciones (Wernerfelt, 1984;). Para esta teoría, las empresas tienen una dotación heterogénea de recursos, sobre la base de los cuales pueden formular estrategias que les permitan obtener ventajas competitivas.

Para esta teoría la definición de “recurso” comprende tanto activos tangibles e intangibles como también capacidades organizacionales, (Wernerfelt, 1984, Ulrich et al.; 2004). En este sentido, Miles Touya (2011) citando a Barney (1991) incluye en su definición de “recursos” aquellos activos, capacidades, procesos organizativos, atributos de la empresa, información, conocimiento, etc., que se encuentran bajo su control. Por lo tanto, en la definición de Barney, el concepto de “capacidad” forma parte explícita de la base de recursos de la empresa.

Así también Miles Touya (2011) citando a Grant (1991) considera los “recursos” como inputs de proceso productivo. Sin embargo, añade el autor, que por si solos, pocos recursos son productivos. Para desarrollar una tarea, se necesita la combinación de varios recursos. De este modo, Grant define el término “capacidad” como la habilidad que posee la organización para desplegar sus recursos con el fin de alcanzar un determinado propósito.

La diferencia entre recursos y capacidades está en el carácter independiente, simple y estático de los primeros, frente al carácter colectivo, complejo y dinámico de las segundas. El carácter independiente y simple de los recursos permite su fácil identificación, mientras que las capacidades, debido a su carácter complejo y colectivo, dificultan esta tarea (Salazar, 2008).

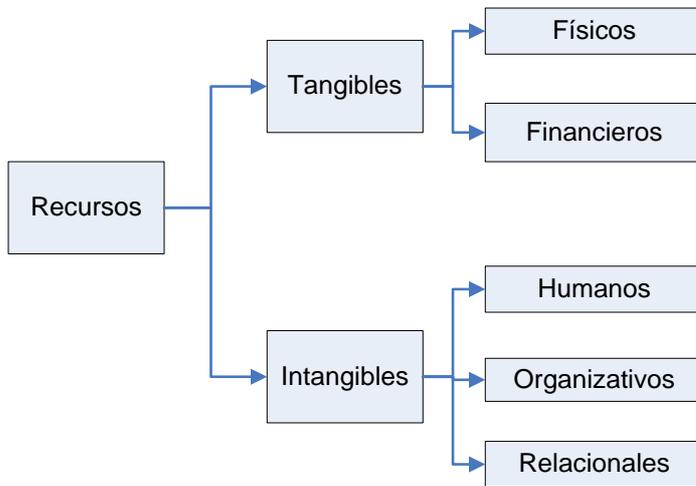
Este concepto puede complementarse con la teoría de conversión y creación de conocimiento de una organización planteada por Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999) el cual postula la idea que las empresas son capaces de generar nuevo conocimiento mediante la conversión de conocimiento explícito –similar a los recursos- y conocimiento tácito –similar a las capacidades-. Este punto es importante si consideramos que el conocimiento es aceptado como uno de los más importantes recursos productivos de las empresas.

Es importante agregar lo que Teece et al. (1997) y Teece (2007) consideran: la necesidad de renovación y mejora que les impone el entorno actual a las empresas. En este sentido denomina como capacidades dinámicas como aquellas que tiene la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas y así adaptarse mejor a los cambios del entorno. Es en las capacidades dinámicas donde se puede ver que tanto reflejan la habilidad de la organización en la consecución de formas novedosas de ventaja competitiva.

En consecuencia, siguiendo a autores como Barney (2011), Grant (1991) y Helfat et al. (2007), consideramos que la “base de recursos” de una organización está constituida tanto por los activos tangibles e intangibles (recursos en sentido estricto) que la organización posee, controla, o a los que tienen acceso de modo preferencial, como por sus capacidades, es decir, la habilidad que posee la organización para llevar a cabo una actividad o tarea concreta.

Miles Touya (2011) realiza una taxonomía de los recursos de la empresa en base a su naturaleza: tangibles e intangibles. Los primeros físicos y materiales; los segundos elusivos e inmateriales.

Gráfico N°1 Tipología de Recursos



Fuente: Miles Touya (2011)

La dificultad que presentan los recursos intangibles para ser imitados y adquiridos, lo hacen sumamente atractivos de estudio; más aun por su importancia en los procesos productivos contemporáneos.

Miles Touya (2011) estudió la relación de los recursos intangibles y los resultados de gestión y financieros en pymes productoras de software en Uruguay. Las dimensiones del capital intangibles analizados son:

Tabla N°4 Elementos de los recursos intangibles más utilizados

Componente	Recursos intangibles		
	recursos humanos	recursos organizacionales	recursos relacionales
Elementos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y educación • Experiencia laboral • Capacidad de trabajo en equipo y colaboración • Creatividad • Habilidades de comunicación interpersonal • Motivación, satisfacción y sentimiento de pertenencia • Capacidad de trabajo y calidad en la ejecución de las tareas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura y valores organizacionales • Clima y condiciones de trabajo • Estructura, sistemas y procesos • Prácticas de Gestión • Tecnologías de la información • Innovación / I+D • Propiedad intelectual, marcas y patentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Proveedores • Aliados • comunidad • gobierno • Competencia • Reputación e imagen

Fuente: elaboración propia en base a Miles Touya, 2011.

Para la teoría de RBV, las empresas compiten en base a la disponibilidad y utilización de sus recursos, los cuales están distribuidos de manera distinta dentro de ellas. La esencia de la formulación estratégica radica en la selección de aquella alternativa que permita explotar mejor los recursos y capacidades de la empresa en relación con las oportunidades externas, así como desarrollar y mejorar la base de recursos disponibles (Grant, 1991).

Este enfoque aporta un complemento a la teoría, ayudando a contestar la pregunta: **¿cuál es la causa del distinto desempeño de dos organizaciones del mismo sector industrial sometidas a las mismas fuerzas del mercado?** Bloom (2016) busca dar respuesta a esta pregunta en función de sus estudios realizados en el cual da cuenta del papel que juega el nivel de las prácticas de gestión en casos similares de mismas industrias y contextos.

El hallazgo radica que en todos los casos estudiados, la dispersión en el nivel de implementación de las prácticas de gestión es similar en cada país. A su vez explica que a mayor nivel de prácticas de gestión se corresponde con un aumento significativo de la productividad total de los factores (PTF). De hecho explica que si bien la dispersión tiende a ser semejante en cada país comparado con los demás, el 30% de la brecha en el nivel de productividad total de los factores está relacionado con aspectos vinculados a la gestión de las empresas.

Los estudios empíricos confirman la complementariedad entre la teoría estructuralista de Porter y la teoría de recursos y capacidades (Miles Touya, 2011). En esa línea, el beneficio empresarial se explica en mayor medida por el comportamiento de las variables que la empresa puede controlar directamente que por aquellas asociadas con la industria a la que pertenece.

Por ejemplo, en el estudio de Rumelt (1991) el porcentaje de la mejora en la productividad explicado por las variables asociadas a la gestión es del 46% y por las asociadas con el entorno del 8%; y en el estudio de Mauri et al. (1998) son del 37% y 6%, respectivamente.

La investigación del Programa de Gestión de Alto Desempeño de la Universidad Católica del Uruguay (Algorta et al., 2012) demuestra que para las empresas uruguayas grandes el 75% de la varianza de sus resultados está determinada por factores de gestión, mientras que para las pymes es del 65%. A su vez, estudiando las pequeñas y medianas empresas uruguayas desarrolladoras software, Miles (2011) comprueba que los factores de gestión explican el 66% de la varianza de los resultados de gestión (resultados con los procesos, clientes, personal) y el 44% de la varianza de los resultados financieros.

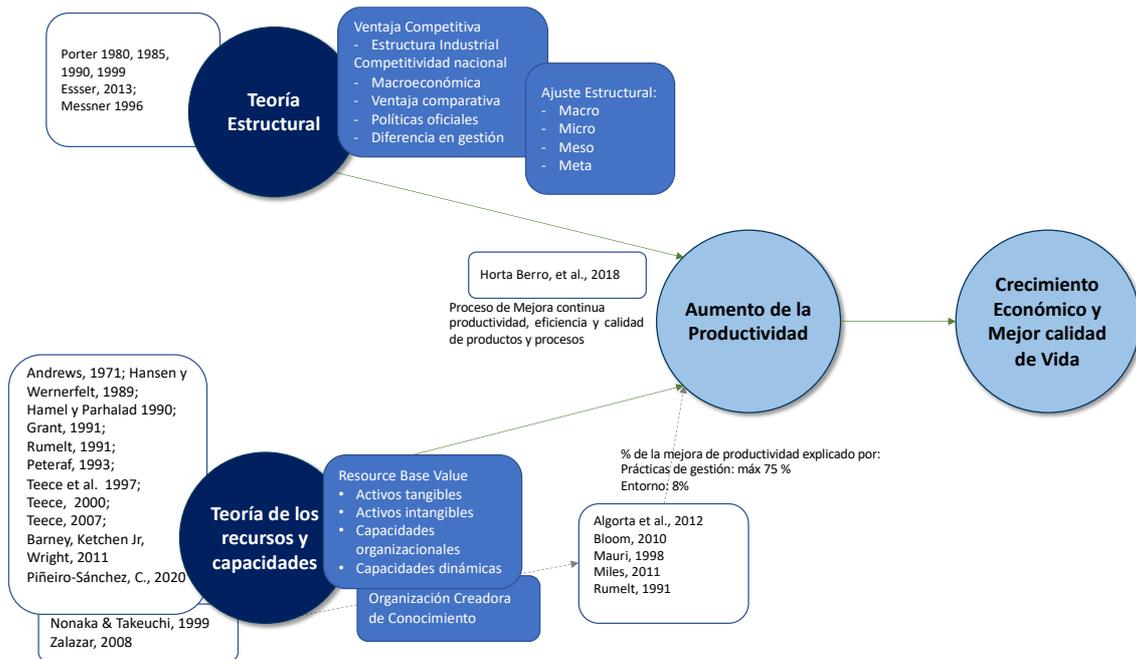
Se puede afirmar que esta teoría de los recursos y capacidades aun está en desarrollo dado su múltiple abordaje (Fong Reynoso, et.al; 2017) con origen desde diferentes perspectivas como la basada en los recursos (Wernerfelt, 1984), en las capacidades dinámicas (Teece, 1997; Teece, 2007) y en el conocimiento (Grant, 1996). Además, se integra la perspectiva clásica de la gestión estratégica con elementos de análisis microeconómico que permiten el análisis de los resultados empresariales logrados por los recursos de la empresa y que constituyen la ventaja competitiva de esta (Fong, 2005).

A su vez, queda clara la distinción entre recurso interno y capacidad dinámica y la relevancia de esta última como elemento esencial para que una organización sea competitiva en entornos de incertidumbre y cambiantes a diferencia de ambientes de estabilidad donde la adaptabilidad no está tanto en juego sino la utilización y reasignación de recursos (Piñeiro-Sánchez, C., 2020).

El componente tiempo en virtud de la necesidad de aprender, des-aprender y re-aprender marca también la perspectiva de la importancia de las prácticas de gestión como recurso estático, siendo intangible pero evidente de detentarlo; y a su vez la práctica de gestión como una capacidad dinámica que evoluciona con el tiempo en un ciclo de creación de conocimiento y aprendizaje organizacional (Nonaka y Takeuchi; 1999).

A continuación, se presenta una ilustración a modo de resumen esquemático de esta sección del marco teórico:

Gráfico N°2 Teoría Estructural y Teoría de los recursos internos y capacidades organizacionales



Fuente: elaboración propia a partir del marco teórico propuesto

SECCIÓN VII - TEORÍA CONTINGENTE Y TEORÍA UNIVERSALISTA

Como se vió antes en la Tabla N° 4 en la Sub-sección G: Los recursos internos como determinantes de la competitividad interna, las prácticas de gestión son, para la teoría de los recursos y capacidades, uno de los elementos de los recursos organizacionales intangibles. Para poder identificar las prácticas de gestión que se van a estudiar, debemos diferenciar dos enfoques teóricos que tratan a las prácticas de modo diferente.

Por un lado la teoría de la contingencia (Luthans y Stewart, 1977) la cual argumenta que la gestión es un proceso relativo y adaptativo, en cuyo caso, los estilos de gestión apropiados dependen de una serie de circunstancias específicas de la organización. Esta visión concibe que la efectividad de la organización está en función del ajuste entre las características de la organización a las contingencias que se presentan en la misma. Así entonces, el desempeño es resultado del ajuste de los factores como las personas, la tecnologías, el tamaño de la organización, entre otros (Otenyo 2016).

Por otro lado, la teoría universalista, concibe que existen un conjunto de prácticas que su impacto en los resultados de la organización son, al momento de su implementación, independientes del contexto individual de cada organización. Son las llamadas mejores prácticas, dado que suelen ser trasladables de una organización donde tuvieron éxito a otra (Sparrow, et.al, 2004).

Para complementar a la teoría universalista, de Waal (2012) introduce el concepto organización de alto desempeño (OAD) al momento de identificar prácticas comunes que logran resultados en diferente organizaciones.

Una organización de alto desempeño para de Waal (2012) es aquella que logra resultados financieros y no financieros, que son mejores que los de su grupo de referencia durante un periodo de tiempo de al menos cinco a diez años.

A partir de una investigación en 1470 casos sobre prácticas de Gestión en organizaciones de Alto Desempeño, de Waal (2012) identificó 5 factores con 35 características o prácticas de gestión de la alta dirección:

1. Alta calidad de la gestión
2. Apertura y orientación a la acción
3. Compromiso a largo plazo
4. Mejora continua y renovación
5. Alta calidad de los empleados

De Waal (2010) y de Waal, et al. (2019), afirman que en una organización de alto desempeño, los gerentes de todos los niveles de la organización mantienen relaciones de confianza con los empleados al valorar su lealtad, tratando a las personas con respeto, creando y manteniendo relaciones individuales con los empleados, alentando la confianza en los demás, y tratando a las personas de manera justa. La forma o estilo de trabajo de dichos gerentes se caracteriza por ser un modelo a seguir y con integridad, siendo honestos y; muestran compromiso, entusiasmo y respeto; tienen un fuerte conjunto de ética y estándares, son creíbles y consistentes, mantienen un sentido de vulnerabilidad sin ser autocomplacientes.

Asimismo agrega que son decididos, centrados en la acción; evitan el análisis excesivo y proponen decisiones y acciones efectivas, al tiempo que fomentan la adopción de medidas por parte de otros. Capacitan a los colaboradores para lograr mejores resultados al brindarles apoyo, ayudarles, minimizando interferencias externas y estando disponibles para ellos.

Finalmente, la Dirección de las organizaciones de alto desempeño, responsabilizan a las personas por los resultados y es decisiva para quienes no tienen un desempeño al centrarse siempre en el logro de los resultados; manteniendo una clara responsabilidad por el desempeño y tomando decisiones difíciles. Los gerentes desarrollan un estilo de gestión eficaz, seguro y sólido al comunicar los valores y al asegurarse de que todos los miembros de la organización conozcan y adopten la estrategia.

Se puede agregar también, la noción de alto desempeño como característica de sustentabilidad que maneja la norma ISO 9004:2018 (ISO, 2018): una gestión para el éxito sostenido de una organización en el tiempo satisfaciendo al conjunto de los grupos de interés.

Estos conceptos de alto desempeño y de mejores prácticas tienen importancia en la investigación que aquí se plantea tomando en cuenta: (1) la población que se tomará como muestra de campo. Es evidente que se podrán tomar las organizaciones de alto desempeño como ejemplo a seguir por aquellas que no cumplen con estos estándares, si es que en definitiva logran los mayores beneficios alcanzables según sus capacidades y recursos propios y (2) las prácticas que de Waal estudia son parte de los recursos intangibles de la organización y por lo tanto están en línea con los teoría de recursos y capacidades de las empresas que hemos mencionado en este marco teórico.

Tomando en cuenta la distinción realizada entre las teorías universalista y la contingente, se debe distinguir entre las prácticas específicas de cada organización, entendidas como aquellas que tienen un racional de implementación sólo en su organización (por ejemplo, prácticas de producción de un sector no aplican en organizaciones productoras en otro por características inherentes a su naturaleza) y las prácticas estructuradas (Miles, et.al, 2019) o de alto desempeño (De Waal, 2010), las cuales su implementación es independiente del contexto.

Según Bloom, et.al, 2017 y 2019, estas prácticas son parte del modelo de gestión como tecnología (MAT, por sus siglas en inglés de Management as a Technology), en cuanto son un conjunto de prácticas que logran mejores resultados, independientemente de los sectores y países en los que se encuentren. Identifican tres tipos de “mejores prácticas”: (1) prácticas de alto desempeño como por ejemplo no promover la incompetencia a posiciones de liderazgo y recabar información previo a la toma de decisiones; (2) innovaciones en gestión, desde el sistema de producción científica, lean manufacturing y el modelo de Deming de calidad total y (3) muchas prácticas de gestión pueden haberse vuelto óptimas debido a los cambios en el entorno económico a lo largo del tiempo, por ejemplo, el pago de incentivos.

A los efectos de esta investigación, se adhiere a la teoría “universalista” y así investigar las prácticas de gestión que serían independientes de sector u otro factor distintivo según la empresa. Tomando en cuenta este enfoque que adoptaremos, nos interesa desarrollar la relación entre la productividad y las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño.

Sub-sección H - **PRODUCTIVIDAD Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE ALTO DESEMPEÑO**

Se entiende por productividad la relación entre el producto y los recursos requeridos para lograr el primero. Expresa la eficiencia con la cual los factores productivos que dispone una empresa -trabajo, capital, conocimiento- son utilizados para producir bienes y servicios. También se considera que la productividad tiene que ver no solo con la eficiencia en el uso sino con la calidad del producto y proceso. Así, un aumento de la productividad mejora la calidad de la vida de las personas (Prokopenko J., 1989).

Como se había comentado anteriormente, Porter M, (1999) afirma que la competitividad del país depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Así el entorno nacional está compuesto por su cultura, valores, estructuras económicas, instituciones e historia; los cuales alientan al éxito competitivo.

Como se vió, la competitividad se refiere a la capacidad que tiene una empresa, en un contexto de competencia, para colocar su producción de bienes y servicios en el mercado, tanto local como internacional, de forma rentable y sostenible (Esser, et.al., 2013). Al hablar de competitividad estamos pensando en la “venta” de los bienes y servicios que producimos y cuando hablamos de productividad estamos refiriéndonos a cómo producirlos en forma eficaz y eficiente.

En consecuencia, la productividad y la competitividad son conceptos relacionados. La mejora de la primera siempre favorece la segunda. La competitividad sostenible a largo plazo depende de la mejora continua de la productividad. Pero, en el corto plazo, no son equivalentes y podría ocurrir que, por razones coyunturales, la competitividad empeore, aunque se mantenga o aumente la productividad. En la misma línea Miles, et al. (2018) afirma que en el corto plazo, y sin que exista ningún tipo de variación en la productividad, se podría producir un cambio en la competitividad, es decir, en la capacidad que tiene la empresa para colocar, en forma rentable, sus productos y servicios.

La competitividad puede ser afectada por asuntos de coyuntura o modificaciones del entorno de los negocios como: una brusca modificación en el tipo de cambio, una contracción en la demanda debido a una crisis económica, una rápida mejora de los productos competidores, o un cambio en las políticas o reglas de juego del mercado. Estos cambios pueden determinar que, aunque se produzca un aumento en la productividad que debería mejorar la competitividad, ocurra lo contrario y los resultados sean diferentes a los previstos.

A nivel de países existe un amplio consenso acerca de que la productividad de sus organizaciones es la fuente principal de crecimiento económico pues se percibe como el medio para sostener y mejorar el nivel de ingreso. Asimismo, es la base de la competitividad genuina que permite generar un círculo virtuoso entre producción, nivel de empleo y salarios.

En el largo plazo, la competitividad de un país o región depende, en última instancia, del nivel de productividad que pueden alcanzar las empresas que allí se desarrollan. La productividad de las empresas varía ampliamente, aún para las que están sometidas a un mismo contexto y que producen bienes y servicios similares.

Uno de los factores internos que determina la productividad y el desempeño de una empresa es la forma en que los altos directivos conducen su organización que se manifiesta en prácticas concretas de gestión. Las mismas se refieren a cómo se gestionan los procesos, la relación con los clientes y otras partes interesadas, la estrategia y su implementación, la fuerza laboral, la innovación, entre otras. De Waal, 2012; Algorta et al., 2012; Bloom et al., 2016, 2018, 2019; McKenzie y Woodruff, 2016; Miles et al., 2018 y De Waal et al., 2019; muestran que hay determinadas prácticas de gestión, que efectivamente conducen a: la producción de bienes y servicios de mejor calidad, aportar mayor valor al cliente, generar innovaciones y a la satisfacción de todas las partes interesadas; generando organizaciones más productivas.

Se ha comprobado que las organizaciones que implementan prácticas de gestión de alto desempeño son más productivas, más rentables, crecen más rápido, logran mejores resultados y tienen mayor capacidad de sobrevivir a situaciones adversas como crisis financieras.

Específicamente, Bloom et al. (2016) demuestra estadísticamente que hay algunas prácticas de gestión relacionadas con buenos resultados empresariales. Dichas prácticas se dividen en tres áreas: Control (monitoring) que comprende qué tan bien la organización controla su operación y utiliza información para mejorar continuamente; la segunda área la formulación de objetivos, que tan bien las organización fijan objetivos adecuados, le dan seguimiento y toman acción a partir de los resultados; y tercero, los incentivos, qué tanto las organizaciones promueven y recompensa a los colaboradores basándose en el desempeño y priorizan la retención del talento. A estas prácticas las llamamos Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD), como aquellas que se pueden implementar en cualquier tipo de organización, independientemente de su sector de actividad, tamaño y país dónde esté localizada.

Sub-sección I - **MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE GESTIÓN: EL “NIVEL DE GESTIÓN”**

Gestionar es una actividad humana en el marco de acuerdos y conflictos en tensión que buscan ser coordinados en un constructo que llamamos organización. Esta complejidad lo vuelve un concepto multidimensional que lo hace difícil de medir en su globalidad. Solo se puede aproximar a través de indicadores parciales enfocados en determinadas dimensiones que sí puedan medirse.

A efectos de medir y comparar la calidad de gestión de las empresas, independientemente de su tamaño, sector de actividad o localización, Bloom et al. (2007) desarrolló el indicador: *Nivel de Gestión (Management Score)*. Este indicador mide el grado de formalización, estructuración e implementación de las prácticas de gestión. Estas prácticas son consideradas la base necesaria para que cualquier tipo de organización pueda avanzar con una implementación exitosa de prácticas de gestión de alto desempeño más complejas y específicas. Por esta razón, la medición de estas prácticas puede utilizarse como *proxy* de la calidad de gestión de la empresa.

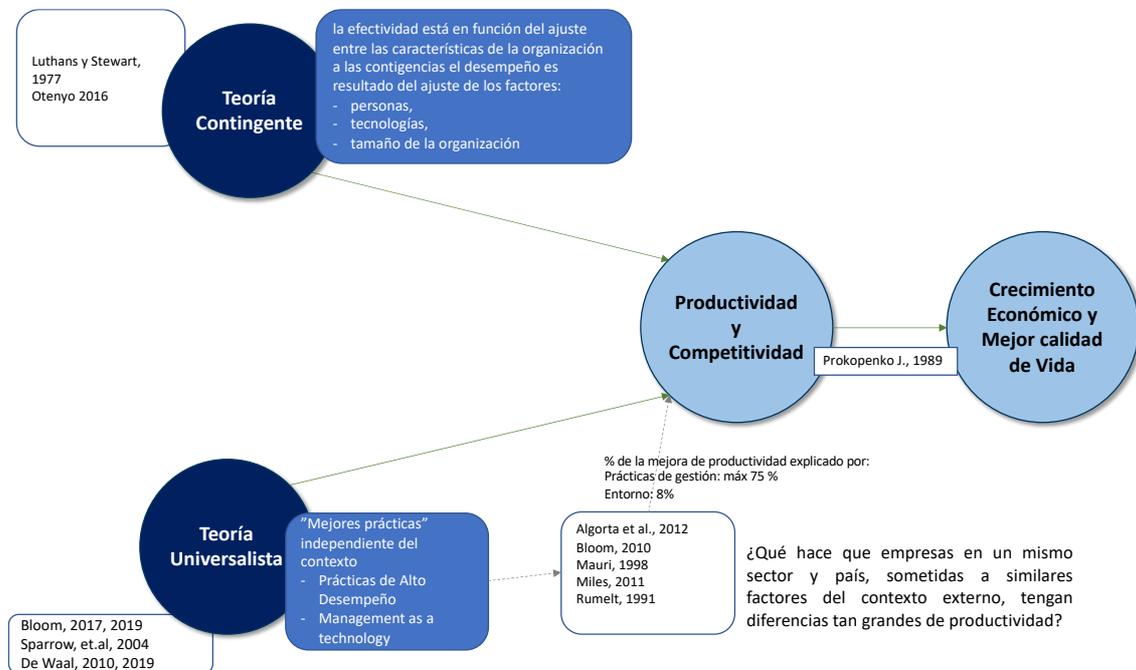
Bloom, et al., (2007, 2016, 2017), comprueban que el nivel de gestión está relacionado positivamente con la productividad y el desempeño de las empresas, siendo una correlación positiva con varios indicadores de desempeño de las empresas: productividad laboral, productividad total de factores, crecimiento, rentabilidad, innovación, entre otros.

Concluyendo, el grado de implementación de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño constituye nuestra variable dependiente en función de que según las investigaciones expuestas (Miles, et al., 2018, Bloom et al., 2016, Algorta, et al. 2012 y Miles, 2011) poseen un impacto positivo en los resultados empresariales.

Si bien, como se dijo, esta investigación se adhiere a la teoría universalista que sustenta las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño, queremos considerar la incidencia que puede tener algunos elementos de la contingencia como son la cultura organizacional y los factores estructurales específicos de las organizaciones en la mejora de los resultados empresariales. En las secciones siguientes se desarrollan dichos conceptos.

A continuación, se presenta una ilustración a modo de resumen esquemático de esta sección del marco teórico:

Gráfico N°3 Relación entre Teoría Contingente y Teoría Universalista con la Productividad y la Competitividad.



Fuente: elaboración propia a partir del marco teórico propuesto

SECCIÓN VIII - CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Sathe (1984) la cultura es un conjunto de importantes entendimientos -a menudo no expresados o tácitos- que los miembros de una comunidad comparten. Siguiendo a Schein (2004) la cultura es un conjunto de comportamientos, normas, valores y reglas que dirigen el comportamiento, los hábitos y el clima de una organización. Es el conjunto de creencias e ideas que le dan sentido a lo que hacemos.

Desde una perspectiva sociológica la cultura modela el comportamiento de las personas y desde una perspectiva antropológica la cultura es modelada por nuestros comportamientos (Quinn, Robert E.; Cameron, Kim S.; 2011). Es la manera como las personas actúan o dejan de actuar en el día a día.

Para el estudio de la cultura organizacional como fenómeno sociológico o variable independiente, existen varios modelos. Entre las publicaciones con base empírica más recientes pueden distinguirse dos grandes tipos (Ruiz y Valencia, 2012): Las que identifican variables de la cultura organización y su relación con los resultados de la organización, y aquellos que buscan asociar los rasgos de las culturas de los países o regiones con características de las culturas organizacionales.

Siguiendo a Martínez Avella (2010) en el primer caso se han desarrollado diferentes modelos sobre las características o rasgos que definen la cultura organizacional. Uno de los primeros fue presentado por Harrison (1972), quien desarrolló una tipología con la orientación al poder, la orientación al rol, la orientación a la tarea y la orientación a las personas. Harrison describió con ellos los rasgos fundamentales que definen la cultura de una organización.

Así también podríamos tomar los trabajos de Cunha y Cooper (2002), O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991), quienes en base al trabajo de Harrison actualizaron con sus modelos la misma perspectiva que los antecede y sumándole dimensiones como son: el perfil en innovación y toma de riesgos, minuciosidad, orientación a resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad. Por otra parte Denison propone un modelo de análisis basado en los rasgos fundamentales de la cultura organizacional el involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión (Denison, Cho, Yung, 2006).

Según Quinn, Robert E.; Cameron, Kim S. (2011), una cultura organizacional definida tiene, la capacidad de alinear los valores y comportamientos de las personas con la estrategia de la organización. Puede ser un factor habilitante u operar como barrera para lograr los objetivos que la organización quiere alcanzar. La cultura y las prácticas que llevan a cabo las personas en la organización, especialmente los líderes, son dos caras de la misma moneda. La cultura y sus normas definen el liderazgo y los líderes al actuar modelan la cultura.

Cuando una cultura se define, se identifica como un patrón de supuestos, normas, valores comunes de un grupo que los utiliza para resolver problemas, adaptarse al medio, los cambios y generar un sentido de pertenencia que los une. Es aquello que se considera bueno y valioso que se transmite a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, actuar y sentir los problemas y la realidad.

Su utilidad radica en la medida que sirve para sobrevivir, crecer y adaptarse al ambiente. Integrarse a la interna de las organizaciones de modo tal que habilite la convivencia en el día a día. El modelo de análisis de la cultura desarrollado por Quinn, Robert E.; Cameron, Kim S.; 2011 se basa en los siguientes ejes.

Por un lado, la visión interna versus la visión externa de la organización. En el caso de la visión interna, se trata de prácticas y comportamientos que tienden a poner el énfasis en el “adentro”, llámese las relaciones internas entre personas, los instrumentos como las políticas organizacionales. Por otro lado, la visión externa de la organización pone el énfasis en lo que sucede fuera de ella: relación con clientes, proveedores y otros interesados.

Por otro lado, la flexibilidad versus la estabilidad o control. En el caso de la flexibilidad, estas organizaciones buscan prácticas que le permitan ser adaptativos a las contingencias. Mientras tanto la estabilidad o control pone el énfasis en prácticas vinculadas a la coordinación, sistematicidad y control.

Estos dos ejes permiten construir cuatro cuadrantes tipológicos de la cultura: la cultura clan, preocupada por las relaciones personales y el trabajo en equipo; la cultura adhocrática, preocupada por la innovación, los proyectos y todo lo que la contingencia le permita construir y destruir en búsqueda de la efectividad; la cultura mercado, que rige las normas y reglas de la empresa como si fuera un mercado competitivo, enfocado en lograr resultados; y la cultura jerárquica, preocupada por la predicibilidad, el proceso y el control.

El modelo Quinn, Robert E.; Cameron, Kim S.; 2011 divide para su análisis, en seis dimensiones:

- (1) Características dominantes: se trata de rasgos de comportamiento que se destacan como más importantes en la organización,
- (2) el liderazgo y qué estilo se identifica,
- (3) el estilo de gestión o management,
- (4) los cimientos de la organización o, dicho de otra manera, aquello que los une,
- (5) la formulación de la estrategia y
- (6) los criterios de éxito que toma la organización para reconocer y premiar.

Por otra parte, Deninson y Mishra (1995) plantean un modelo de análisis organizacional basado en 4 subdimensiones: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.

El Involucramiento trata sobre la manera como la organización empodera a las personas, organiza los equipos y desarrolla las capacidades de las personas. La gente en la organización tiende a sentirse comprometida con sentimiento de pertenencia. Tienen la capacidad de ver la conexión entre su trabajo y los objetivos organizacionales.

La consistencia trata sobre la manera como las organizaciones poseen fuertes culturas, bien coordinadas e integradas. Las normas rigen la conducta así como los valores aun en las discusiones que pueden plantearse. La consistencia es fuente de estabilidad e integración a la interna de la organización, logrando un esquema mental -mindset- compartido.

La adaptabilidad es cómo la organización gestiona la consistencia interna. La adaptabilidad al medio mandata a la organización a entender al cliente, aprender de los errores tomando riesgos y tener la capacidad de lograr y crear cambios.

La última dimensión es la Misión. Trata como la organización conecta su operación con el sentido de propósito, la definición de objetivos y metas y la concreción de su pensamiento estratégico. Cuando una organización realiza cambios en la misión y vive esta dimensión, los efectos se notan en varios aspectos de la misma.

Entre quienes aplicaron estos modelos a los efectos de medir el impacto que tiene la cultura organizacional en los resultados de las empresas, Frey y Deninson (2003), estudiaron 764 organizaciones nacionales y extranjeras en Rusia y las compararon con datos de empresas en Estados Unidos, encontrando similitudes de significancia de la cultura en la efectividad de los siguientes componentes: market share, ventas, crecimiento, rentabilidad, calidad, performance general, satisfacción de los empleados, y desarrollo de productos.

Por otra parte, Martínez Avella (2010) basado en el modelo de Deninson (1995) realizó una correlación entre la cultura organizacional y el desempeño de las organizaciones en Colombia. De su análisis surge una correlación bivariada entre las sub-dimensiones del modelo, siendo significativa la correspondiente a la de misión, la suma de contar con una dirección estratégica, visión, metas y objetivos (Deninson y Mishra, 1995).

A los efectos de aplicar este marco teórico, esta investigación se adhiere a que la cultura organizacional es, como expresa Schein (2004), un conjunto de normas, supuestos y reglas que rigen el comportamiento de las personas. También integramos que la cultura es visible en artefactos o constructos que el colectivo organizacional va elaborando y dando sentido.

Para el análisis cultural, el Modelo de Quinn, Robert E.; Cameron, Kim S.; (2011) es lo suficientemente fiable y validado como para poder tomar las dimensiones a examinar en este estudio: cultura orientada al logro y resultados por un lado y una cultura con foco en la flexibilidad y el cambio. Por otra parte, se integró para el análisis el factor de una cultura de confianza y colaboración que plantea Deninson y Mishra (1995).

La hipótesis que queremos verificar a la luz de estos conceptos y de las evidencias empíricas anteriores (Quinn, Robert E.; Cameron, Kim S.; 2011; Deninson y Mishra, 1995; Martínez Avella, 2010) se basan en la posibilidad que la cultura organizacional tenga valor predictivo como mediador entre las prácticas de gestión y los resultados empresariales. En otras palabras, ¿qué tanto “la forma como se hacen las cosas acá” - frase que define coloquialmente lo que es la cultura organizacional- media entre lo que se realiza y los resultados que se obtienen.

SECCIÓN IX - FACTORES ESTRUCTURALES DE LAS ORGANIZACIONES

El universo de estudio de esta investigación es desde punto de vista general, las empresas radicadas en Uruguay, y desde punto de vista específico, las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

Lo que se quiere verificar es el impacto positivo de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño en los resultados empresariales, es decir aquellas prácticas que -a priori- son independientes de todo factor estructural de las organizaciones. Sin embargo, se ha optado por incluir en el marco teórico algunas variables de control para discriminar los resultados.

Miles, et al. (2018), investigó el impacto de las prácticas de gestión de alto desempeño en la mejora de los resultados empresariales de empresas en Uruguay y Argentina, resultando que los factores estructurales no arrojaron impactos significativos. Lo mismo observan cuándo incorporan en la investigación empresas de Perú y Ecuador (Miles et al. 2019).

Por otro lado, Bloom et al., (2007 y 2012); investigaron las prácticas de gestión en diferentes países, midiendo las diferencias en su performance y los resultados empresariales correlacionados. Encontraron que, si bien los resultados de gestión son explicados en la misma medida por las prácticas de gestión independientemente del país que se trate, existen grandes diferencias en los niveles de desarrollo de estos y los resultados empresariales obtenidos. A continuación, se presenta una tabla con las investigaciones previas y los factores estructurales a considerar.

Tabla N°5 Factores estructurales considerados en investigaciones similares

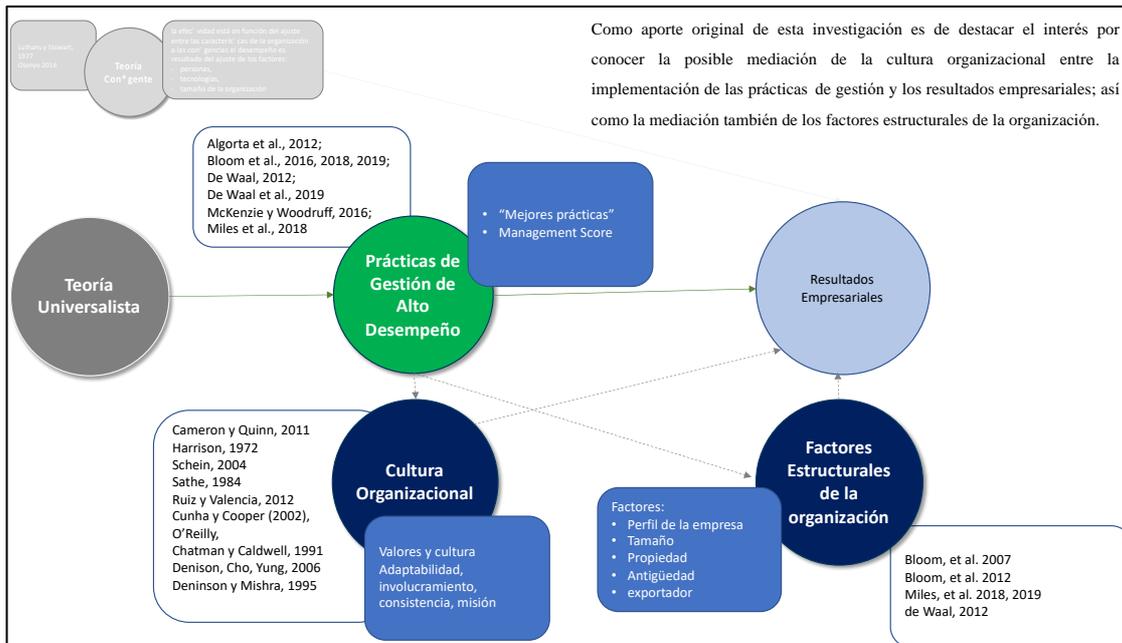
Investigación	Factores estructurales considerados
Miles, et al. 2018, 2019	<p>Perfil la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • País • Tamaño • Carácter Exportador • Origen de la empresa (multi/nacional) <p>Perfil del directivo</p> <p>Tamaño</p> <p>Carácter exportador Multinacional/Nacional -Perfil del directivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si es propietario o no • Edad • Años en el puesto
de Waal, 2012	<p>Perfil de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño organizacional • Estrategia • Cultura organizacional • Roles
Bloom, et al. 2007	<p>Perfil de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • País • Tamaño • Propiedad: familiar o no, familiar con CEO primogénito • Número de competidores • Proporción de trabajadores con título universitario
Bloom, et al. 2012	<p>Perfil de la industria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones

	<ul style="list-style-type: none"> • Precios • Normas contables • Estructuras legales <p>Perfil de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad • Cantidad de horas trabajadas • Proporción de trabajadores con título universitario <p>Perfil del entrevistado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si es universitario o no
--	--

Se considera pertinente tomar en cuenta tanto la cultura organizacional como los factores estructurales de la organización como dos constructos que podrían mediar entre las prácticas de gestión y los resultados empresariales, poniendo así en cuestión la tensión entre la teoría contingente y la teoría universalista de la gestión.

A continuación, se presenta una ilustración a modo de resumen esquemático de las dos últimas secciones del marco teórico:

Gráfico N°4 Cultura Organizacional y Factores Estructurales como mediadores entre las Prácticas de Gestión y los Resultados Empresariales



Fuente: elaboración propia a partir del marco teórico propuesto

SECCIÓN X - RESUMEN DEL MARCO TEÓRICO

En la tabla siguiente se resume la línea del marco teórico para esta investigación a modo de ilustrar la evolución de la teoría de la competitividad y la productividad de las empresas en las últimas cuatro décadas.

Tabla N°6 *Resumen del marco teórico*

Autor	Tema	Descripción y resultados
Porter, 1980, 1985, 1990, 1999.	Teoría Estructural de la competitividad (podríamos llamar clásica).	Sienta sus bases de ventaja competitiva en la estructura de la industria: la relación entre proveedores y clientes, el poder negociados y las barreras de entrada y salida de la industria. Quien posee poder por alguno de estos factores, afirma, tiene ventaja sobre sus competidores. El resultante como estrategia para dominar el mercado es: por reducción de costos, diferenciación en la propuesta de valor o por atención a nichos de mercado.

<p>Esser, et al., 2013; Messner, 1996.</p>	<p>Teoría de la Competitividad Sistémica</p>	<p>La economía dirigida a un objetivo concreto articulado en los cuatro niveles sistémicos: micro, macro, meta y meso; y en un contexto de competencia, diálogo y elaboración conjunta de decisiones. La competitividad sistémica consiste en la búsqueda de una actuación en red y no aislada, por parte de las empresas. La organización en redes de cooperación tecnológica para poder desempeñar la actividad bajo una relación de competencia y cooperación.</p>
<p>Andrews, 1971; Barney, 1991; Fong, 2005; Fong Reynoso, et.al, 2017; Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991; Wernerfelt, 1984; Hamel y Parhalad 1990; Grant, 1991 Peteraf, 1993; Teece et al. 1997; Teece, 2000;</p>	<p>Teoría de los recursos y las capacidades internas de las empresas (Resource Based View)</p>	<p>Para definir una ventaja competitiva, la atención debe centrarse en que cada empresa identifique sus recursos y competencias clave con la finalidad de evaluar sus oportunidades estratégicas. Estos recursos permiten mantener esa heterogeneidad a lo largo del tiempo, haciendo</p>

<p>Ulrich y Smallwood, 2004; Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2011</p>		<p>sostenible la ventaja competitiva</p>
<p>De Waal, 2010 y 2012; De Waal, et al., 2019. ISO, 2018</p>	<p>Organizaciones de Alto Desempeño (OAD)</p>	<p>Una OAD es aquella organización que logra resultados financieros y no financieros y que son mejores que los de su grupo de referencia durante un periodo de tiempo de al menos cinco a diez años. La gestión para el éxito sostenido de una organización en el tiempo implica la satisfacción del conjunto de los grupos de interés.</p>
<p>Algorta et al., 2012; Bloom et al., 2016, 2018, 2019; De Waal, 2012; McKenzie y Woodruff, 2016; Miles et al., 2018, 2019 De Waal, et al., 2019.</p>	<p>Teoría de las prácticas específicas y estructuradas de gestión de alto desempeño con la perspectiva “Management as a Technology”</p>	<p>Existen prácticas de gestión de alto desempeño” que conducen a productos y servicios de mejor calidad, a aportar mayor valor al cliente, a generar innovaciones y a la satisfacción de todas las partes interesadas, generando organizaciones más productivas.</p>

<p>Harrison, 1974; Quinn, Robert E.; Cameron, Kim S.; 2011; Deninson y Mishra, 1995; Sathe, 1984; Schein, 2004;</p>	<p>Cultura Organizacional, definición, análisis y tipología.</p>	<p>La cultura es un conjunto de importantes entendimientos que los miembros de una comunidad comparten. Es un conjunto de comportamientos, normas, valores y reglas que dirigen el comportamiento, los hábitos y el clima de una organización. Es el conjunto de creencias e ideas que le dan sentido a lo que hacemos.</p>
--	--	---

SECCIÓN XI - RESUMEN DE INVESTIGACIONES SIMILARES

A continuación se presentan los principales trabajos empíricos que se han identificado, teniendo en cuenta algunas de sus características clave como, por ejemplo, el alcance de la investigación. Asimismo, mostramos los principales resultados obtenidos.

Tabla N°7 Resumen de estudios empíricos similares

Autor	Tema	Descripción y resultados
Mauri y Michaels (1998)	Este estudio destaca las complementariedades entre las escuelas de organización industrial y basadas en recursos dentro de la gestión estratégica a través de un examen empírico de los efectos de la empresa y la industria. Muestra: 264 empresas	37% de la varianza de los resultados se explican por resultados de gestión, menos marketing y tecnología.

<p>Hsu Hsiu-Yueh (2006)</p>	<p>Efectos del capital humano y del capital de innovación sobre la efectividad de la organización y su ventaja competitiva, teniendo en cuenta la mediación del capital estructural y de los procesos de gestión de conocimiento</p> <p>Muestra: 125 empresas (51% con más de 50 patentes)</p>	<p>El 75% de la varianza de la efectividad de la empresa es explicado por el modelo.</p> <p>El 70% de la varianza de la ventaja competitiva es explicado por el modelo.</p>
<p>Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011).</p>	<p>Impacto del Capital Humano en los resultados organizacionales</p> <p>Muestra: meta-analisis sobre 66 casos empíricos.</p>	<p>21% de la varianza explican los resultado de la organización.</p>
<p>Salazar E. (2008)</p>	<p>Impacto del Capital Intelectual y sus componentes en los resultados de las empresas.</p> <p>Muestra: 120 empresas con más de 50 empleados.</p>	<p>El capital intelectual incide de modo positivo en la obtención de resultados empresariales superiores. Además, cada uno de los componentes del Capital Intelectual, por separado, influye en la obtención de resultados empresariales superiores.</p>

<p>Suárez, T. y Martín, M., (2008)</p>	<p>Relación entre el capital humano y el capital organizacional con la estrategia de calidad, el servicio al cliente y la innovación de la pequeña y mediana empresa Muestra = 105 empresas (entre 10 y 250 empleados)</p>	<p>Existe una relación positiva y significativa entre el capital organizacional y las estrategias de innovación y calidad, pero no sucede lo mismo con el capital humano.</p>
<p>Martínez-Costa, M., y Jiménez-Jiménez, D., (2009)</p>	<p>Análisis de las relaciones entre las prácticas de TQM (Total Quality Management) y el aprendizaje organizacional con los resultados empresariales en pymes Muestra: 706 empresas</p>	<p>las prácticas de TQM son positivas para la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, ya que no sólo impactan directamente en los resultados, sino que además refuerzan el aprendizaje organizacional.</p>
<p>Bontis, N. y Serenko, A., (2009)</p>	<p>Investigación sobre la relación ente recursos intangibles (varios de ellos integrantes del CI) y el desempeño empresarial Muestra: 396 empleados en 10 empresas.</p>	<p>La varianza del desempeño empresarial explicada por el modelo es $R^2=45,2\%$.</p>

Bloom (2011)	Investigación sobre la relación entre prácticas de gestión de personas y productividad Muestra de 10.000 empresas en 20 países	La productividad creció un 21% luego de introducidas prácticas de pago por incentivos.
Miles (2011)	Empresas de software en Uruguay. Muestra: 122 empresas	66% de la varianza explica los resultados de gestión 44% de la varianza explica los resultados financieros
Algorta et.al. (2012)	Estudio de las prácticas de gestión y sus resultados en empresas que se postularon al Premio Nacional de Calidad en Uruguay. Muestra: 170 empresas, 84 grandes y 86 Pymes.	76 % de la varianza explica los resultados de gestión en grandes empresas 65% de la varianza explica los resultados de gestión de las pequeñas y medianas empresas.
De Waal (2012)	Investigación en 1470 organizaciones sobre prácticas de Gestión en organizaciones de Alto Desempeño	Identificó 5 factores con 35 características o prácticas de gestión.
Bloom, Eifert, Mahajan, McKenzie and Roberts (2013)	Relación entre prácticas de gestión y resultados en productividad en India	20% de la varianza media en la productividad está explicada por una mejora de las prácticas de gestión.
Bloom et al., (2016)	Estudio de prácticas de gestión en 11000 firmas en 35 países	30% de la varianza media de los resultados está explicada por las prácticas de gestión.

McKenzie y Woodruff, (2016)	Estudio de prácticas de gestión en 1800 empresas de 7 países	La mejora de un entero en la desviación estándar en las prácticas comerciales se asocia con un aumento del 35% en la productividad laboral y del 22% en la productividad total de los factores
Bandiera, O; Lemos, R; Prat, A; Sadun, R; (2017)	Estudio de 1114 casos sobre el desempeño de las empresas según si el CEO pertenece a la familia dueña de la empresa o no.	Se constata un gap del 18% en los resultados a favor de las empresas con CEO externo a la familia en comparación con aquellas con CEO interno a la familia dueña de la empresa.
Bloom, N., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2018).	Estudio en 17 plantas en la India sobre la adopción de prácticas de gestión en un período de 9 años.	El aumento imputado promedio en la productividad laboral desde 2011 es del 19.0% y el impacto a largo plazo es del 35.3%. Similares a los impactos de productividad de 1 año y 10 años de 15.3% y 31.2% respectivamente.

<p>Miles, J., González, A., & Mandirola, N. (2018).</p>	<p>Gestión de alto desempeño y su impacto en los resultados de la empresa: El caso de Uruguay y Argentina. Muestra: 56 directivos entrevistados.</p>	<p>Confirma la existencia de una relación positiva entre la práctica de gestión priorizadas y los avances logrados en su implementación. Pero las prioridades no se expresan directamente en mejores resultados empresariales. Esto ratifica que no basta priorizar una práctica para lograr resultados, sino que se requiere una buena ejecución.</p>
<p>Forth, J., & Bryson, A. (2019).</p>	<p>Estudio de 500 PYMES y 500 grandes empresas en Gran Bretaña</p>	<p>Un aumento de una desviación estándar en el índice de gestión (prácticas) está asociado con una caída de 3% en la probabilidad de que la empresa cierre en período de 3 años.</p>
<p>Bloom et al., (2019)</p>	<p>Estudio de prácticas en 35000 fábricas (manufactura) en Estados Unidos</p>	<p>20% de la varianza en la productividad está explicada por las prácticas de gestión.</p>

Alejos Casado, M. (2019).	Investigación sobre 7094 empresas de diferentes países, en la que se busca probar si la cultura nacional, media entre las prácticas de gestión (seguimiento de desempeño, gestión de incentivos y formulación de objetivos) y los resultados empresariales	Siendo que las correlaciones no son significativas, concluye que la cultura nacional no ejerce un efecto sobre la relación entre las prácticas de gestión y el desempeño de la empresa.
Miles et al. (2019)	Analizan el impacto de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño en la mejora de los resultados de empresas de Argentina, Ecuador, Perú y Uruguay. Muestra total de 159 empresas	En avance en la implementación de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño tiene un impacto positivo en la mejora de los resultados empresariales. Las prácticas de gestión relacionadas con la mejora continua e innovación son las que tienen mayor impacto en la mejora de los resultados esenciales: rentabilidad, facturación, crecimiento.

SECCIÓN XII - DEFINICIÓN DEL MODELO APLICADO A LA INVESTIGACIÓN

A partir del marco teórico propuesto y de las recomendaciones que de este se desprenden, es que se han diseñado las preguntas e hipótesis de esta investigación. Principalmente en algunos de los estudios mencionados en el marco teórico (Rumelt, 1991 y Mauri y Michaels, 1998) se hace hincapié en la necesidad de estudiar las prácticas a niveles más bajos de agregación o mejor dicho, no solo prácticas estratégicas sino operativas que puedan explicar mejor la fuente de la ventaja competitiva de las empresas que explican los resultados empresariales.

Dichas recomendaciones han sido tomadas por las investigaciones de un equipo de trabajo del Instituto Tecnológico de Massachusetts, Harvard University, Stanford University y London School of Economics, lideradas por Nicholas Bloom y John Van Reenen (Bloom, et al., 2007, 2012, 2013, 2014, 2016, 2017, 2018 y 2019), quienes han encontrado relaciones significativas entre Prácticas de Gestión de Alto Desempeño, productividad total de factores y resultados empresariales.

En lo que respecta a investigaciones en Uruguay se han realizado estudios similares a este (Miles, 2012; Algorta et al., 2012; González, et al. 2016 y Miles et al., 2018 y 2019), encontrando relaciones entre la implementación de prácticas de gestión y los resultados empresariales estudiadas.

Tomando en cuenta estas investigaciones, este estudio busca responder algunas preguntas que puedan aportar al trabajo acumulativo. Específicamente nos interesa conocer aquellas Prácticas de Gestión de Alto Desempeño de las empresas uruguayas que, si son bien implementadas, logran una mayor mejora en los resultados empresariales. Distinguimos en el marco teórico las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño de las específicas, entendiendo que las primeras pueden ser comunes a las empresas indistintamente de su sector, industria o rama de actividad; así como también locación, tamaño y origen.

Como aporte original de la investigación es de destacar el interés por conocer la posible mediación de la cultura organizacional entre la implementación de las prácticas de gestión y los resultados empresariales; así como la mediación también de los factores estructurales de la organización.

A continuación se presentan las preguntas de investigación, para desde ellas elaborar las hipótesis correspondientes.

- ¿Cómo incide la implementación de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño en los resultados de las empresas uruguayas?
- ¿Qué Prácticas de Gestión de Alto Desempeño tienen mayor incidencia en la mejora de los resultados de las empresas uruguayas?
- ¿Qué variables de la cultura organizacional, median entre la implementación de Prácticas de Gestión de Alto Desempeño y la mejora de los resultados de las empresas uruguayas?
- ¿Qué factores de la estructura organizacional median entre las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño y la mejora de los resultados de las empresas uruguayas?

Para llegar a la formulación de las hipótesis y posteriormente validar su verificación, se ha tomado una metodología similar a los aplicados en algunas de las investigación planteados en el marco teórico. En este sentido, se adopta un modelo estructural que pueda acercar a la medición de variables no observables directamente y que representen un análisis de factores multivariable (Garson, 2016; Vinzi, et al., 2010; Chin, 1998; Cepeda y Roldán, 2005; Martínez Ávila y Fierro Moreno, 2018).

A los efectos de considerar los constructos que componen el modelo estructural, se presenta a continuación la base teórica sobre los mismos. Para ello se parte del marco teórico en cuanto que, la competitividad de las empresas radica en parte en los recursos y capacidades que posee (Miles, 2011) y que son las prácticas de gestión -lo que las personas hacen- nuestro objeto de investigación.

Para la elección de los constructos a utilizar en el modelo, hemos tomado en cuenta las relaciones significativas entre las variables de las investigaciones empíricas anteriores recopiladas en la Tabla N°7 – “Resumen de estudios empíricos similares”. En la siguiente tabla presentamos los constructos y variables elegidas y su referencia a estudios anteriores.

Tabla N°8 Constructos del modelo estructural

Constructo	VARIABLES	Preguntas / indicadores ⁵	Estudios empíricos referentes
(1) Incentivos y Consecuencias	Grado de sistematicidad para identificar personas con alto potencial	¿Cómo identificarías y desarrollarías a las personas de muy alto rendimiento?	Bloom et al., 2019. Bloom, Mahajan, McKenzie, & Roberts, 2018.
	Grado de sistematicidad para promover personas con alto desempeño.	¿Cómo funciona su sistema de evaluación y recompensa del desempeño?	Bloom et al., 2016. Bloom & Van Raanen, 2017.
	Grado de toma de decisiones en casos de bajo desempeño	Si tuvieras un trabajador que no puede o no quisiera hacer su trabajo, ¿qué haría la empresa?	
	Grado de desarrollo del sistema de desempeño y recompensas	¿Qué pasaría si no se cumple con los objetivos, acciones o plan acordados?	

⁵ Las preguntas son cerradas cuyas respuestas posibles se pueden ver en el Anexo

(2) Seguimiento de indicadores de gestión	Disponibilidad de indicadores para el seguimiento de la gestión	¿Qué tipo de indicadores usan para el seguimiento del desempeño?	
	Frecuencia de seguimiento de los indicadores de gestión	¿Cómo revisan los indicadores de desempeño?	
	Grado de implementación de toma de decisiones basada en información	¿Cómo se estructuran las reuniones para la revisión de desempeño?	
(3) Formulación de objetivos equilibrados	Grado de diversificación de objetivos (financieros-no financieros)	¿Qué tipos de objetivos se establecen en la empresa?	
	Grado de temporalidad de los objetivos (corto-largo plazo)	¿Cuán exigentes son sus metas? ¿Te sientes presionado por ellas?	
		¿Qué período de tiempo está considerando sus objetivos?	
Grado de especificidad de los objetivos (generales-individuales).	¿Sus objetivos se establecen independientemente el uno del otro?		

(4) Formulación de objetivos razonables y compartidos	Grado de exigencia (dificultad para alcanzarlos) de los objetivos	¿Cuál es la motivación detrás de sus objetivos y cómo se transmiten en cascada a cada uno de los trabajadores individuales?	
	Grado de comunicación de los objetivos a la organización	Si a tu personal se le preguntara por objetivos individuales, ¿qué dirían?	
(5) Conocimiento de clientes	Grado de conocimiento sobre sus clientes	¿Qué tan bien conoce la empresa a su cliente?	Bueno, et al., 2013. Miles, 2011. Cohen y Kaimenakis, 2007. Youndt et al., 2004
(6) Mejora continua e innovación	Grado de sistematicidad de la innovación	¿Qué tan enfocada en la innovación de productos, servicios o procesos está la organización?	González et. al, 2009 Corma, 2005
	Grado de sistematicidad de solución de problemas	¿Cómo se suelen descubrir y resolver los problemas?	Ishikawa, 1985. Deming, 1986
		¿Qué tipos de técnicas modernas para la gestión de las operaciones se han introducido en su empresa?	

	Grado de introducción de técnicas modernas en la operación	¿Cuales son las razones que llevan a su empresa a introducir cambios en las operaciones diarias y a incorporar prácticas de gestión modernas?	
(7) Gestión de Personas	Grado de desarrollo de personas	¿Cómo muestran los altos directivos que atraer y desarrollar a las personas en toda la organización es una prioridad?	Bloom, et al., 2019 Bloom, et al., 2018 Coetzee, et al., 2018
	Grado de retención de personas	Si tuviera una persona brillante y plantea que desea irse, ¿qué haría la empresa?	Bueno, et al., 2013 Rodriguez, et a., 2007
	Grado de sistematicidad de las relaciones laborales	¿Quién lleva a cabo la relación con los representates de los trabajadores en la empresa?	
		Ante los planteos y reivindicaciones, la empresa como responde?	
Grado de desarrollo de la marca empleadora	¿Cuál es el diferencial de trabajar en tu empresa en comparación con la de sus competidores?		

(8) Resultados de Gestión	Variación de la satisfacción de clientes y de empleados en los últimos 3 años	¿Cómo ha sido la tendencia de la satisfacción de clientes en los últimos 3 años?	ISO, 2019 Algorta et al., 2012 Miles, et al. (2018)
		¿Cómo ha sido la satisfacción de los empleados en los últimos 3 años?	
(9) Resultados económicos	Variación de la facturación y rentabilidad en los últimos 3 años	¿Cuál ha sido la tendencia de facturación en los últimos 3 años?	
		¿Cuál ha sido la tendencia de rentabilidad de los últimos 3 años?	
(10) Resultados de sustentabilidad	Variación de la inversión y de la cantidad de clientes en los últimos 3 años	¿Cómo ha variado la inversión en los últimos 3 años?	
		¿Cómo ha variado la cantidad de clientes en los últimos 3 años?	

(11) Cultura Organizacional	Grado de desarrollo de la confianza	En la empresa se promueve la apertura, consideración y confianza de manera tal que los empleados pueden expresar libremente sus sentimientos y problemas. (mide el nivel de acuerdo con esta afirmación).	Schein, 2004 Quinn, Robert E.; Cameron, Kim S.; 2011
	Grado de desarrollo de la flexibilidad laboral	La empresa posee la flexibilidad suficiente para crear nuevas estructuras, procedimientos y prácticas así como dejar de realizar y cambiar sus rutinas de trabajo.	
	Grado de desarrollo de la orientación a objetivos	La organización promueve que las personas se orienten al logro de resultados. Se tiende a realizar el trabajo asignado. Las personas están orientadas a objetivos y son competentes.	
	Grado de desarrollo de la orientación al cambio	Las buenas ideas son premiadas y reconocidas y los cambios son vistos como oportunidades de desarrollo y crecimiento.	

(12) Factores Estructurales de la organización	Origen de la empresa	Indique el origen de la empresa.	Miles, et al., 2018
	Antigüedad	Indique la antigüedad de la empresa (años).	Bloom, et al., 2012 y 2007
	Estructura Societaria	Indique la estructura societaria que mejor se aplica a su empresa.	
	Destino de la producción	Indique su nivel de exportación en términos de facturación.	
	Tamaño	Indique la cantidad de personas que trabajan en su empresa (dependientes).	

Para los constructos (1) Incentivos y Consecuencias, (2) Seguimiento de indicadores de gestión (3) formulación de objetivos equilibrados y (4) Formulación de objetivos razonables y compartidos, se tomó en cuenta las investigaciones realizadas por Bloom et al., (2019, 2018, 2016, 2007), siendo que, las variables que lo componen han sido probadas y validadas en dichas investigaciones anteriores y en diferentes países.

Para el constructo (5) Grado de Conocimiento sobre el Cliente, se toma como base a Bueno et al. (2013), Cohen y Kaimenakis (2007) y Youndt et al. (2004). Estos constructos y componentes fueron tomados también por Miles (2011) al momento de estudiar el capital intangible en empresas de software uruguayas.

Para los constructos (6) Mejora Continua e Innovación se toman los clásicos de la calidad total Ishikawa (1985) y Deming (1986) así como los trabajos de Corma (2005) y González et al. (2009)

Por *sistemas de gestión* se entiende a los sistemas de planificación, seguimiento y control, a las estructuras jerárquicas y de coordinación, y a los procesos, rutinas de trabajo y procedimientos, que, entre otros, utilizan las organizaciones para generar la oferta de valor que proponen al cliente.

Varios teóricos de la contingencia (Lawrence y Lorsch, 1969; Rindova y Kotha, 2001) señalan que la estructura y los sistemas de la empresa deben adaptarse al entorno y a la estrategia empresarial. Además, Deming (1986), Powell (1992), Covey (1992), Kaplan y Norton (2005), entre otros, sostienen que alinear la estructura, los sistemas y los procesos con los valores y objetivos estratégicos es una condición para el éxito de las organizaciones.

Peña (2002) encuentra que la capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados –recurso que considera integrante del capital organizativo- es un factor determinante para la supervivencia de las empresas nuevas y, además, está más presente en aquellas que muestran un mayor grado de crecimiento. Esta capacidad requiere de estructuras y sistemas de gestión flexibles.

Para el constructo (7) Gestión de Personas se basa en Bloom et al., (2019 y 2018), Coetzee, et al. (2018), Bueno, E., et al. (2013) y Rodriguez, et al, (2007). Los componentes considerados guardan relación con las prácticas efectivas de retención y desarrollo del talento de las personas, el desarrollo de la empresa como marca empleadora atractiva para el talento de alto potencial y las gestión de las relaciones laborales sistematizadas.

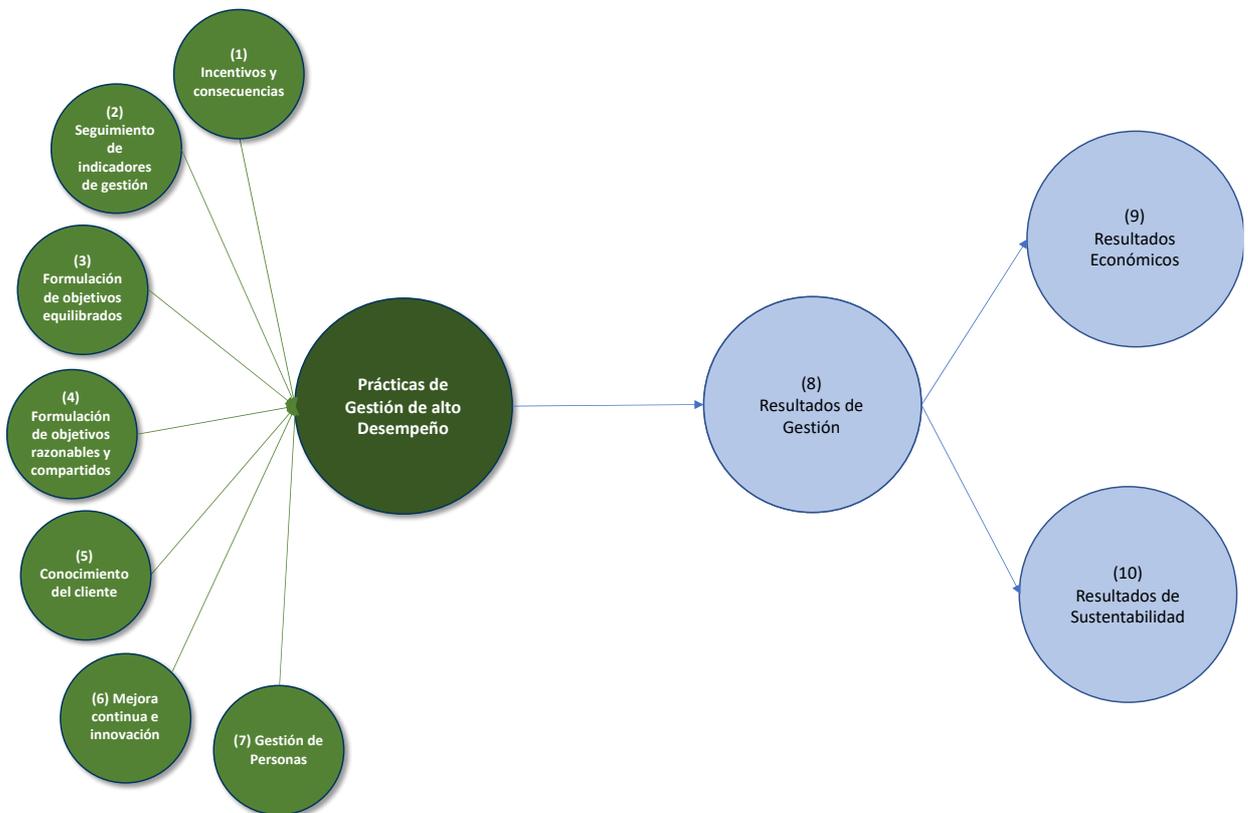
Para los constructos de resultados empresariales: (8) Resultados de Gestión (9) Resultados Económicos y (10) Resultados de sustentabilidad se considera la norma ISO 9004:2018, tomando los trabajos realizados por Algorta et al. (2012) y Miles et al. (2018). Se define que una organización es exitosa y sustentable en el tiempo si es capaz de satisfacer a todas las partes interesadas de forma equilibrada (ISO 9004:2018). Así también, se consideran resultados tanto económico-financieros como a otro tipo de resultados (ej: de gestión).

Como se expresa en el Sub-sección O, el diseño de esta investigación en general y en particular en la aplicación de la herramienta para la recolección de datos, es preciso aclarar que los conceptos manejados para la definición de los constructos se basan en lograr respuestas basadas en la percepción que tiene los directivos sobre el desempeño de prácticas y resultados en un período de tiempo determinado.

Específicamente para los indicadores de inversión, facturación y rentabilidad se recoge la percepción del empresario que se construye en base a los datos de rentabilidad que se desprenden de la contabilidad y los informes de estados de resultados sobre ventas e inversión y su consecuente margen de “ganancia” comparando, por ejemplo, la utilidad de cada ejercicio con la facturación del mismo.

El gráfico N° 5 presenta las relaciones entre estos constructos. Las practicas de gestión (constructos 1 a 7) forman el constructo de segundo orden de Prácticas de Gestión de Alto Desempeño. Las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño sería un predictor de los resultados de gestión, que a su vez predecirían los resultados económicos y de sustentabilidad.

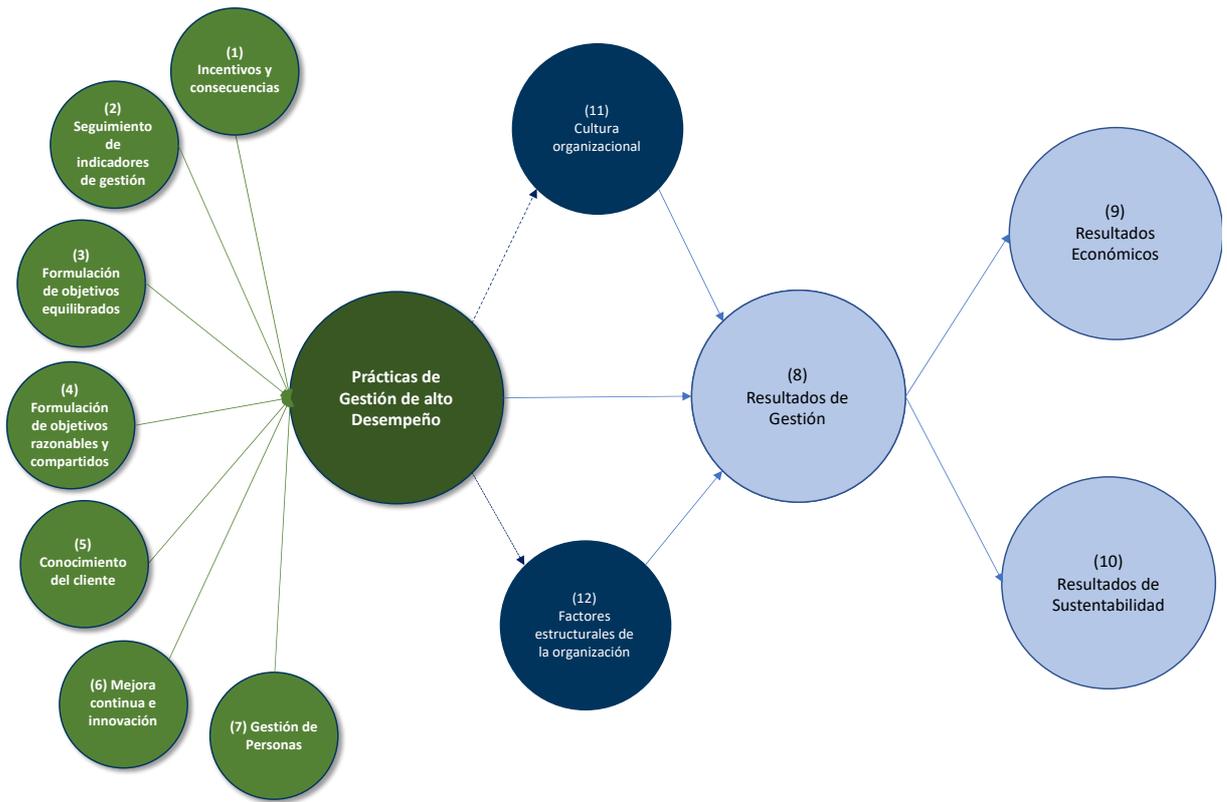
Gráfico N°5 Modelo estructural sin constructos mediadores



Fuente: elaboración propia

Interesa considerar la posible incidencia de factores mediadores entre las prácticas de gestión y los resultados. Como ya se vió en el marco teórico, se presentan dos constructos mediadores: (11) cultura organizacional y (12) factores estructurales de la organización.

Gráfico N°6 *Diseño del modelo estructural con constructos mediadores*



Fuente: elaboración propia

Sub-sección K - **HIPÓTESIS**

En la sub-sección anterior se planteó el modelo estructural. Por lo tanto a continuación se expresan las hipótesis sobre dicho modelo. Con un fin descriptivo y pedagógico, se presentan las hipótesis sobre el modelo de segundo orden. Se recuerda que en dicho modelo, el constructo de Prácticas de Gestión de Alto Desempeño es construido en función de los valores del modelo estructural de primer orden.

Las hipótesis son:

H1 – Las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD) influyen positivamente en los resultados de gestión de las organizaciones.

H2 – Los resultados de gestión influyen positivamente en los resultados económicos de las organizaciones.

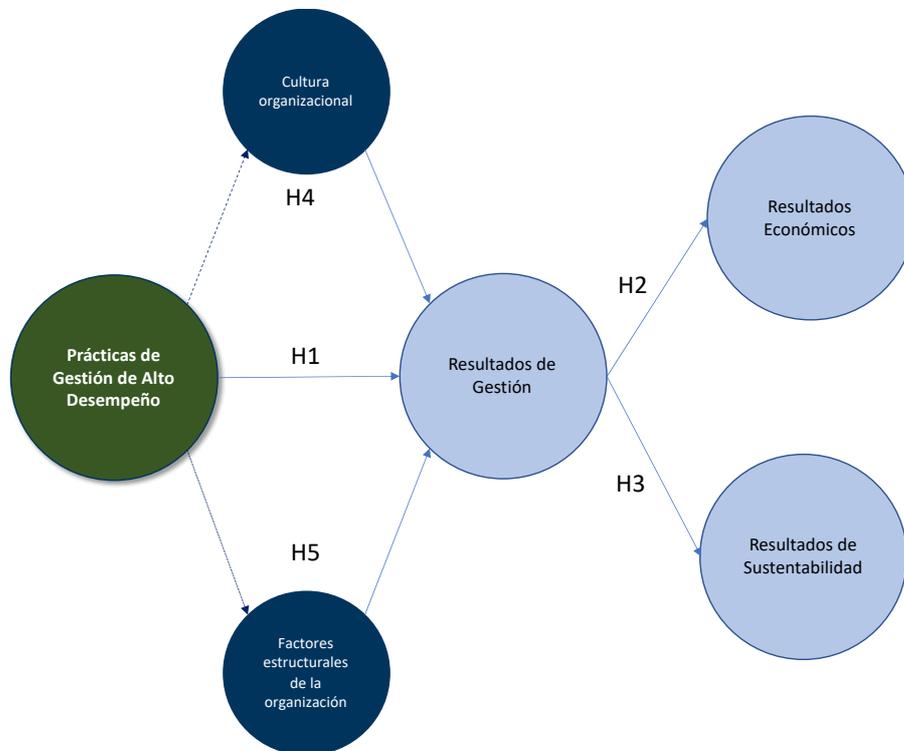
H3 – Los resultados de gestión influyen positivamente en los resultados de sustentabilidad de las organizaciones.

H4 - El impacto de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD) sobre los resultados de gestión está parcialmente mediado por la cultura organizacional. Es decir, existe un impacto indirecto que se produce a través de la cultura organizacional.

H5 - El impacto de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD) sobre los resultados de gestión está parcialmente mediado por los factores estructurales de la empresa. Es decir, existe un impacto indirecto que se produce a través de los factores estructurales de la organización.

En el Gráfico N° 7 se presentan las hipótesis mencionadas en el modelo estructural

Gráfico N°7 Hipótesis en el modelo estructural



Fuente: elaboración propia

Para la formulación de las hipótesis H1, H4 y H5, se tomaron en cuenta sub-hipótesis a partir de los constructos formativos mencionados en la sub-sección anterior. Las hipótesis se denominan con un sub-índice respetando la numeración según ya fue listado.

Se repite primero la hipótesis formulada y seguidamente cada una de las sub-hipótesis:

H1 – Las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD) influyen positivamente en los resultados de gestión de las organizaciones.

H1a – Las prácticas de gestión basadas en la aplicación de incentivos y la toma de decisiones sobre el desempeño (consecuencias) influyen positivamente en los resultados de gestión de las organizaciones

H1b – El grado de conocimiento sobre el cliente influye positivamente en los resultados de gestión de las organizaciones.

H1c – Las prácticas de gestión basadas en el seguimiento de indicadores de gestión influyen positivamente en los resultados de gestión de las organizaciones.

H1d – La formulación de objetivos equilibrados en plazo y de diferente naturaleza (tipo) influyen positivamente en los resultados de gestión de las organizaciones

H1e – La formulación de objetivos exigentes pero alcanzables y que sean comunicados a los diferentes niveles de la organización, influyen positivamente en los resultados de gestión de las organizaciones

H1f – Las prácticas de gestión basadas en la mejora continua y la innovación influyen positivamente en los resultados de gestión de las organizaciones.

H1g – Las prácticas de gestión de personas -desarrollo, retención y relaciones laborales-, influyen positivamente en los resultados de gestión de las organizaciones.

Las hipótesis H2 y H3 no cuentan con sub-hipótesis.

H4 - El impacto de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD) sobre los resultados de gestión está parcialmente mediado por la cultura organizacional. Es decir, existe un impacto indirecto que se produce a través de la cultura organizacional.

H4a. - El impacto de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD) sobre los resultados de gestión está parcialmente mediado por una cultura organizacional orientada al logro de los objetivos. Es decir, existe un impacto indirecto que se produce a través de una cultura organizacional orientada al logro de los objetivos.

H4b. - El impacto de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD) sobre los resultados de gestión está parcialmente mediado por una cultura organizacional orientada al cambio. Es decir, existe un impacto indirecto que se produce a través de una cultura organizacional orientada al cambio.

H5 - El impacto de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD) sobre los resultados de gestión está parcialmente mediado por los factores estructurales de la empresa. Es decir, existe un impacto indirecto que se produce a través de los factores estructurales de la organización.

H5a - El impacto de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD) sobre los resultados de gestión está parcialmente mediado por el tamaño de la empresa medido en cantidad de personas empleadas. Es decir, existe un impacto indirecto que se produce a través del tamaño de la empresa.

H5b - El impacto de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD) sobre los resultados de gestión está parcialmente mediado por la antigüedad de la empresa. Es decir, existe un impacto indirecto que se produce a través de la antigüedad de la empresa.

H5c – El impacto de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD) sobre los resultados de gestión está parcialmente mediado por el origen de la empresa. Es decir, existe un impacto indirecto que se produce a través del origen de la empresa.

H5d - El impacto de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD) sobre los resultados de gestión está parcialmente mediado por el destino principal de la producción de la empresa (mercados competitivos). Es decir, existe un impacto indirecto que se produce a través del destino principal de la producción de la empresa.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

SECCIÓN XIII - POBLACIÓN Y MUESTRA

Sub-sección L - ELECCIÓN DE LA POBLACIÓN

El ámbito de estudio elegido comprende a las empresas nacionales y extranjeras con operaciones en Uruguay y que pertencen al sector privado (no estatal) y que hayan obtenido una mejora en sus resultados empresariales en los últimos 3 años. Esta variable se consideró ya que nos interesan aquellas empresas que poseen buenas prácticas de gestión y que logran mejorar sus resultados empresariales.

Este es un estudio exploratorio, que no pretende conclusiones generalizables a todas las empresas uruguayas. Su objetivo es validar algunas hipótesis sobre la relación entre las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño y los resultados empresariales, para que en estudios posteriores se trabaje en su generalización. Tomando en cuenta esto, se conformó una muestra de conveniencia con empresas consideradas como “exitosas”.

La manera de constuir dicha muestra y así considerar empresas “exitosas” se siguieron los siguientes pasos:

- 1) Consulta a expertos, consultores, académicos y referentes de negocios de las mejores empresas del mercado que sugirieron empresas posibles. A partir de esta consulta se conformó una lista de 500 empresas.
- 2) A dicha lista se la aplicó una serie de criterios a saber:
 - a. Empresas reconocidas en su sector por sus buenas prácticas.
 - b. Empresas que operan en entornos competitivos
 - c. Empresas con resultados empresariales positivos en los últimos 3 años.
 - d. Empresas sin grandes conflictos con sus grupos de interés
 - e. Empresas de pequeñas y medianas con sistemas de gestión explícitos o medianamente formalizadas.

Estos criterios se sustentan en una lógica con dos factores, que se trate de empresas que realizan prácticas estructuradas y que su rendimiento de resultados entendiendo que de ahí se desprende el concepto de alto desempeño que aporta a la mejora de la productividad.

Si bien utilizamos un criterio de selección de empresas pequeñas y medianas, contar en el estudio con empresas de gran porte permitirá la comparación en de los niveles de gestión entre las pequeñas, medianas y las grandes empresas con niveles de complejidad que amerita la articulación formalizada de prácticas de gestión para la coordinación eficiente de su actividad. Aplicando estos cinco criterios a la lista inicial de 500 empresas sugeridas por los expertos y académicos, la lista se redujo 300 empresas.

Sub-sección M - **UNIVERSO DE ESTUDIO**

La unidad de análisis es la empresa y las variables son las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño, expresadas por sus Directores o Gerentes Generales, en el entendido de que son ellos portadores de la información general y fidedigna de los resultados y de las prácticas de gestión.

El tamaño mínimo de la muestra está determinado por los requerimientos de las técnicas estadísticas seleccionadas para el estudio. Para analizar el modelo estructural se utiliza el método de modelización de ecuaciones estructurales basadas en mínimos cuadrados parciales (Partial Least Squares - PLS).

Uno de los principales beneficios del PLS es que permite trabajar con muestras relativamente pequeñas. Para esta técnica, el tamaño de la muestra está determinado por la regresión múltiple más compleja que incluya el modelo. Se toma el mayor entre el número indicadores del constructo formativo más complejo o entre el constructo que tiene mayor cantidad de variables latentes antecedentes. El tamaño de la muestra será al menos 10 veces el número de predictores de la opción anterior (Barclay et al., 1995; Chin, 1998a).

Tal y como se verá más adelante, en este caso, el tamaño mínimo muestral necesario es de 40 empresas para el modelo de segundo orden y de 110 para el modelo de primer orden.

Sub-sección N - **CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA**

Se trata de una muestra intencional que no busca ser representativa del universo de población. En este sentido la muestra está soportada en la lista conformada a partir de la sugerencia de expertos, consultores y académicos consultados ya mencionado.

La muestra quedó finalmente conformada por 132 empresas que son las que respondieron completamente el cuestionario.

COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA

A continuación, se presenta la composición de la muestra estudiada.

Tabla N°9 *Antigüedad del encuestado en el cargo (años).*

#	Rango	Porcentaje
8	Hasta 1 año	6%
38	2 a 5 años	29%
24	6 a 10 años	18%
62	más de 10 años	47%
132		

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°10 *Antigüedad del encuestado en la empresa (años)*

Empresas	Rango	Porcentaje
4	Hasta 1 año	3%
18	2 a 5 años	14%
40	6 a 15 años	30%
70	más de 15 años	53%
132		100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°11 Encuestados con título universitario

si	108	82%
no	24	18%
	132	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°12 Tamaño de la empresa (cantidad de personas)

Rango	#	Porcentaje
De 10 a 19	40	30 %
De 20 a 99	72	55 %
+100	20	15 %
	132	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°13 Antigüedad de la empresa (años)

Rango	#	Porcentaje
1 a 5 años	10	8%
6 a 14 años	10	8%
15 a 30 años	48	36%
31 a 50 años	20	15%
+ de 51 años	44	33%
	132	

Fuente: elaboración propia

Tabla N°14 Origen de la Empresa

Origen	#	Porcentaje
Nacional	112	85%
Multinacional	20	15%
	132	

Fuente: elaboración propia

Tabla N°15 Estructura Societaria

Agrupamiento en cuestionario	#	%	Agrupamiento para análisis	%
Varios accionistas - cotiza en bolsa	16	12%	Grupo	26%
Grupo económico – equity	18	14%		
Empresa familiar con CEO de la familia	28	22%	CEO interno	55%
Empresa familiar con CEO primogenito	4	3%		
Dueño y CEO de empresa	40	30%		
Empresa familiar con CEO externo a la familia	18	14%	CEO externo	17%
Dueño de empresa, CEO externo	4	3%		
Empresa pública (sector público - gobierno)	-	-	Sector público	3%
Empresa para estatal (sector público de derecho privado)	4	3%		
	132	100%		100%

Fuente: elaboración propia

Tabla N°16 Mercado destino de las ventas (% sobre facturación total)

	#	Porcentaje	Agrupamiento	Porcentaje
No exporta	84	64%	No exporta	64%
menos de 20 %	24	18%	Sí exporta	36%
entre el 21% y el 50%	12	9%		
entre el 51% y el 70%	2	2%		
Exporta más del 70%	10	8%		
	132	100%		100%

Fuente: elaboración propia

Si se comparan algunas de las características de esta muestra con la información general de las pequeñas y medianas empresas del país mencionada en la Sección IV (INE, 2018), se encuentra que la misma posee valores similares en cuanto a composición por tamaño, mercado destino y antigüedad. En la tabla siguiente se presenta un resumen de la muestra de investigación.

Tabla N°17 Población de empresas en Uruguay y Muestra de la investigación (empresas privadas de todos los sectores menos agro-ganaderas y construcción).

Empresas	Población de empresas		Muestra de investigación	
	INE (2018)			
	#	%	#	%
Pequeña (5 a 19 personas)	20.111*	80 %	20	30 %
Mediana (20 a 99 personas)	4.622	18 %	72	55 %
Grande (+99 personas)	809	3 %	20	15 %
Total	25.278	100 %	132	100%

* El número es de gran magnitud relativa al total de la población en virtud de que están comprendidas las empresas con menos de 5 personas, las cuales no fueron contempladas en nuestra muestra de investigación.

Fuente elaboración propia.

La muestra tiene una composición de tamaño semejante a la población de las empresa pequeñas y medianas uruguayas, con una representación mayor de medianas que pequeñas porque interesa empresas de más de 10 empleados que son en las que, según el marco conceptual utilizado, se encuentran las prácticas de gestión más consolidadas, hecho por lo cual no se entrevistaron a empresas con menos de 10 empleados.

Tabla N°18 Ficha técnica del trabajo de campo

Universo de población	Empresas nacionales y extranjeras con buen desempeño en los 3 años.
Ámbito geográfico	Uruguay – nivel nacional
Técnica de muestreo	Muestra intencional.
Unidad muestral	empresas radicadas en Uruguay
Población	300 empresas
Tamaño de la muestra	132 empresas
Técnica de recolección de datos	Cuestionario autoadministrado de forma electrónica
Fecha del trabajo de campo	Setiembre – Diciembre 2018
Tasa de respuesta	44%

Fuente: elaboración propia

SECCIÓN XIV - DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Para la investigación se diseñó un cuestionario con preguntas relacionadas a los constructos del modelo en cuanto a prácticas de dirección, constructos mediadores como la cultura organizacional y los factores estructurales de la organización y los resultados económicos y de gestión de las empresas. Se utilizaron preguntas cerradas con categorías de respuestas delimitadas. Las preguntas abiertas se referían a los datos demográficos de los encuestados y algunos factores estructurales de la empresa.

Para la elaboración de las preguntas que se presentaron en la Tabla N° 8, se revisaron los ítems y medidas empleadas en la literatura especializada, principalmente en trabajos que analizan variables latentes similares a las que contiene nuestro modelo como las de Bloom y Van Reenen (2017). Se utilizaron indicadores ya probados para aumentar la validez. En algunos casos se elaboraron preguntas y sus categorías de respuesta delimitadas tomando en cuenta la bibliografía de referencia.

Para medir las variables independientes de resultados, se recurrió a una escala Likert de siete posiciones, la cual ha sido utilizada para medir variables semejantes de los estudios similares a este (Miles, et al. 2018, Bloom, et al. 2012, 2007). Para las variables dependientes se recurrió a una escala Likert de 5 posiciones. En este último caso la escala presenta 3 posiciones con descriptores y 2 posiciones intermedias sin descripción expresa siguiendo la línea en evaluaciones autoadministradas de estudios similares⁶

El cuestionario fue diseñado para que sea contestado por Socio, Director o Gerente General de la organización, por dos motivos:

- Se busca estudiar el impacto de las prácticas de la alta dirección sobre los resultados de la organización.
- Las organizaciones son un reflejo de sus cuadros directivos (Hambrick y Mason, 1984) y la opinión de los directivos está muy cercana a la realidad organizacional. Hambrick (1987) sostiene que los CEO son las personas más calificadas para proveer información relacionada con la estrategia de una organización. A su vez, Lyles y Schwenk (1992) sugieren que los mapas cognitivos de los altos directivos representan muy bien los aspectos clave de la organización. En particular, en lo que se refiere a la evolución de los resultados, las investigaciones han demostrado que la opinión de los directivos puede ser un sustituto razonable de las medidas objetivas de desempeño (Dess y Robinson, 1984). Todo esto es mucho más relevante en las pequeñas y medianas empresas.

⁶ Se trata de una escala utilizada por el Centro para el Desempeño Económico (CEP, por sus siglas en inglés), de la London School of Economics en estudios similares. Fuente: www.worldmanagementsurvey.org,

Se definieron algunas pautas que guiaron la confección del cuestionario:

- Formular las preguntas de manera clara y lo más simple posible. Con lenguaje compartido por los directivos que no necesariamente manejan los términos propios de esta área del conocimiento.
- Eficientes en el manejo del uso del tiempo: tener un equilibrio entre las necesidades de recabar información y cantidad de preguntas y el uso óptimo del tiempo por parte del encuestado para lograr un alto nivel de respuestas.
- Para agilizar y acotar el tiempo de respuesta y facilitar el procesamiento estadístico, formular preguntas cerradas, que requieran únicamente que el encuestado marque con una “cruz” su elección.
- Se decidió confeccionar el cuestionario en un formato que permita, fácilmente, su llenado electrónico: tanto en computador de escritorio como en dispositivos móviles.
- Diseñar el cuestionario para que pueda ser auto-administrado. Incluir breves indicaciones de cómo se debe proceder para completarlo.

Sub-sección O - **MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES**

Para medir los resultados de la empresa se preguntó por la percepción/información que tiene los directivos sobre los resultados logrados y no sobre información absoluta o contable porque:

1. Las convenciones contables pueden diferir y por lo tanto difícil de comparar entre las empresas.
2. Como los encuestados son los directivos de empresas, se puede asumir que están bien informados de la posición y evolución financiera de su organización, lo que trasmite en sus percepciones.
3. La información financiera es considerada reservada por su carácter estratégico y de difícil acceso, preguntando por la tendencia o evolución de los último años se logran mejores tasas de respuesta.

Además, varias investigaciones han demostrado que las percepciones de los directivos sobre el desempeño de la organización son un sustituto razonable para medidas objetivas (Dess y Robinson, 1984) y tienen una correlación significativa con medidas objetivas del desempeño (Venkatraman y Ramaunujam, 1987; Hansen y Wernerfelt, 1989; Lyles y Salk, 1997; Dollinger y Golden, 1992; Powell y Dent-Micallef, 1997; Spanos y Lioukas, 2001). En la tabla N° 19 presentamos la evolución de los resultados empresariales de la muestra en los últimos 3 años.

Tabla N°19 Resultados empresariales de los últimos 3 años

	Aumentó	Igual	Disminuyó
Facturación	67%	17%	17%
Rentabilidad	47%	28%	24%
Inversión	60%	31%	9%
Cantidad de clientes	63%	23%	14%
Satisfacción clientes	64%	31%	5%
Satisfacción empleados	55%	36%	9%

n = 132 empresas

Fuente: elaboración propia

Más de la mitad de las empresas tuvo un aumento en su facturación y casi la mitad un aumento en su rentabilidad. A su vez, el 60% de las empresas aumentó su inversión y la satisfacción de clientes y empleados como la cantidad de clientes tuvieron valores positivos. Esta evolución confirma la buena selección de la muestra en función que se busca estudiar a las empresas con alto desempeño en los últimos tres años.

Es importante notar que en el proyecto de tesis se planificó realizar el trabajo de campo mediante entrevistas personales. Luego de realizada la validación del cuestionario y comprobado que la comprensión del formulario es similar cuando se realiza de forma autoadministrada que en entrevistas (prueba realizada con 10 personas), se decidió por tema de eficiencia realizar el muestreo con el autoadministrado. La validez de este instrumento está soportado en estudios internacionales realizados semejantes a este (Bloom, 2011).

Una vez desarrollada una primera versión del cuestionario, se realizó una prueba piloto con el objetivo de:

- Verificar que las preguntas diseñadas fueran comprendidas, en caso contrario, replantearlas para hacer más fácil su comprensión.
- Establecer el tiempo que lleva completar el cuestionario.
- Verificar la comodidad y facilidad de su llenado.
- Detectar y subsanar otros posibles errores, ambigüedades y deficiencias en el cuestionario.
- Obtener otra información relevante para el estudio y el trabajo de campo.

Se realizó una validación del cuestionario en consulta con el equipo de investigación del Departamento de Administración y Finanzas de la Universidad Católica del Uruguay, con el que se viene trabajando hace años en los temas relacionados a esta investigación.

Se tomaron recomendaciones en cuanto a:

- Información introductoria de la investigación: objetivo, universo y explicación esquemática del modelo estructural.
- Corrección de términos técnicos a un léxico entendible para la población objetivo
- Corregir ambigüedades en las preguntas que pudieran confundir y que las respuestas tuvieran más de una interpretación posible.
- Corregir las opciones de las posibles respuestas para marcar los límites entre ellas.

Luego de la incorporación de dichas recomendaciones se realizó una prueba piloto. Se aplicó el cuestionario a 25 estudiantes de MBA de la Universidad Católica del Uruguay. Se les pidió que tomaran el rol de Director/CEO en caso que no lo fueran y que dejaran comentarios sobre el cuestionario.

Si bien el tiempo fue relativamente corto para un cuestionario de 40 preguntas auto-gestionadas -16 minutos en promedio-, algunos comentarios manifestaron que era muy largo. No hubo comentarios por problemas de comprensión de las opciones o algún indicador.

Luego se realizó una prueba con directivos de empresa acercándose así al público objetivo final. En este caso el promedio de duración de respuesta fue de 14 minutos y con un incremento en la tasa de respuestas completas.

Sub-sección Q - **DESCRIPCIÓN DEL CUESTIONARIO**

El cuestionario tiene un agrupamiento en 10 secciones para presentar y recoger la información de las variables del modelo y un apartado para la información demográfica del encuestado.

Tabla N°20 *Descripción del cuestionario*

Sección	Descripción	Preguntas / estructura
Presentación	Se presenta el objetivo de la investigación, el tiempo aproximado que lleva responder al cuestionario, el carácter confidencial de las respuestas, el anonimato de quien responde y a quién dirigirse en caso de duda o necesidad de ampliación de la información.	Texto explicativo.
Presentación del Modelo de estudio	Se presenta un esquema gráfico del modelo estructural en combinación con las secciones enumeradas (11) que tiene el cuestionario.	Se presentan los 7 constructos de los indicadores de variables dependientes, el constructo de los indicadores de la variable independientes, y los pasos introductorios del cuestionario.
Datos laborales	Datos laborales del encuestado.	4 preguntas abiertas solicitando datos generales del encuestado que responde.
Conocimiento del cliente	Aspectos vinculados con la práctica de gestión de clientes.	1 pregunta para responder mediante escalas de Likert de 5 opciones.

Seguimiento de los indicadores de gestión	Aspectos relacionados con el seguimiento de desempeño de la organización.	4 preguntas para responder mediante escala de likert de 5 opciones.
Formulación de objetivos equilibrados	Aspectos relacionados con la gestión por objetivos en la organización.	3 preguntas para responder mediante escala de likert de opciones.
Formulación de objetivos razonables y compartidos	Aspectos relacionados con la gestión por objetivos en la organización.	2 preguntas para responder mediante escala de likert de opciones.
Mejora continua e innovación	Aspectos vinculados con la gestión introducción de modernas técnicas de gestión y la solución de problemas	4 preguntas para responder mediante escala de likert de 5 opciones.
Gestión de las personas	Aspectos vinculados con la gestión de las personas.	4 preguntas para responder mediante escala de likert de 5 opciones.
Incentivos y Consecuencias	Aspectos vinculados con la aplicación de incentivos al alto desempeño y acciones para desalentar el mal desempeño	4 preguntas para responder mediante escala de likert de 5 opciones.
Cultura Organizacional	Aspectos vinculados con la tipología de la cultura organizacional existente	4 preguntas para responder mediante escala de likert de 7 opciones.
Información de la empresa	Aspectos vinculados con factores estructurales de la empresa	2 preguntas abiertas sobre la antigüedad y la cantidad de personas que trabajan en la empresa 1 pregunta de 3 opciones sobre el origen de la empresa 1 pregunta sobre la estructura societaria con 7 opciones

1 pregunta sobre nivel de exportación con 5 opciones, graduando el nivel de exportación en caso afirmativo.

Resultados	Aspectos vinculados con los resultados de gestión y económicos de la empresa	6 preguntas para responder mediante escala de likert de 7 opciones.
------------	--	---

Fuente: elaboración propia

Sub-sección R - **CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LOS DATOS**

La información resultante de la aplicación del cuestionario se codificó y se generó una base de datos utilizando Microsoft Excel y SPSS versión 24. En la tabla siguiente se presentan las variables codificadas relacionadas a cada pregunta del cuestionario.

En el anexo se puede revisar el cuestionario para ampliar las opciones de respuestas cerradas.

Tabla N°21 Definición de Variables

variable	Encabezado de la pregunta
1_email	E-mail
2_encuestado_cargo	Cargo
3_anos_en_cargo	¿Cuántos años en el cargo?
4_anos_en_empresa	¿Cuántos años en la empresa
5_titulo_universitario	¿Posee título universitario?
6_grado_conocimiento_cliente	¿Qué tan bien conoce la empresa a su cliente?
7_seg_indicadores	¿Qué tipo de indicadores usan para el seguimiento del desempeño?
8_seg_frecuencia	¿Cómo revisan los indicadores de desempeño?
9_seg_toma_decision_clara	¿Cómo se estructuran las reuniones para la revisión de desempeño?
10_consecuencias_cumplimiento	¿Qué pasaría si no se cumple con los objetivos, acciones o plan acordados ?
11_objetivos_fin_nofin	¿Qué tipos de objetivos se establecen en la empresa?
12_objetivos_exigentes	¿Cuán exigentes son sus metas? ¿Te sientes presionado por ellas?
13_objetivos_largo_corto_tiempo	¿Qué período de tiempo está considerando sus objetivos? ¿Sus objetivos se establecen independientemente el uno del otro?
14_objetivos_generales_especificos	¿Cuál es la motivación detrás de sus objetivos y cómo se transmiten en cascada a cada uno de los trabajadores individuales?
15_objetivos_comunicados	Si a tu personal se le preguntara por objetivos individuales, ¿qué dirían?

16_innovacion_grado_sistematicidad	¿Qué tan enfocada en la innovación de productos, servicios o procesos está la organización?
17_mejora_solucion_problemas	¿Cómo se suelen descubrir y resolver los problemas?
18_mejora_grado_intro_tecnicas_modernas	¿Qué tipos de técnicas modernas para la gestión de las operaciones se han introducido en su empresa?
19_proactividad_intro_tecnicas_modernas	¿Cuales son las razones que llevan a su empresa a introducir cambios en las operaciones diarias y a incorporar prácticas de gestión modernas?
20_personas_desarrollo_es_prioridad	¿Cómo muestran los altos directivos que atraer y desarrollar a las personas en toda la organización es una prioridad?
21_personas_acciones_retener_talento	Si tuviera una persona brillante y plantea que desea irse, ¿qué haría la empresa?
22_personas_RRLL_sistematizadas	¿Quién lleva a cabo la relación con los representantes de los trabajadores en la empresa? Ante los planteos y reivindicaciones, la empresa como responde?
23_personas_diferenciacion_marca_empleadora	¿Cuál es el diferencial de trabajar en tu empresa en comparación con la de sus competidores?
24_consecuencias_alto_alto_desempeno	¿Cómo identificarías y desarrollarías a las personas de muy alto rendimiento?
25_consecuencias_bajo_desempeno	Si tuvieras un trabajador que no puede o no quisiera hacer su trabajo, ¿qué haría la empresa?
26_consecuencias_sistema_evaluacion_desempeno	¿Cómo funciona su sistema de evaluación y recompensa del desempeño?
27_cultura_apertura_confianza	En la empresa se promueve la apertura, consideración y confianza de manera tal que los empleados pueden expresar libremente sus sentimientos y problemas. <i>(mide el nivel de acuerdo con esta afirmación)</i>
28_cultura_flexibilidad_estructural	La empresa posee la flexibilidad suficiente para crear nuevas estructuras, procedimientos y prácticas

así como dejar de realizar y cambiar sus rutinas de trabajo. *(mide el nivel de acuerdo con esta afirmación)*

29_cultura_orientacion_logro_objetivos	La organización promueve que las personas se orienten al logro de resultados. Se tiende a realizar el trabajo asignado. Las personas están orientadas a objetivos y son competentes. <i>(mide el nivel de acuerdo con esta afirmación)</i>
30_cultura_orientacion_cambiar	Las buenas ideas son premiadas y reconocidas y los cambios son vistos como oportunidades de desarrollo y crecimiento. <i>(mide el nivel de acuerdo con esta afirmación)</i>
41_r_inversion	¿Cómo ha variado la inversión en los últimos 3 años?
36_r_facturacion	¿Cuál ha sido la tendencia de facturación en los últimos 3 años?
37_r_rentabilidad	¿Cuál ha sido la tendencia de rentabilidad de los últimos 3 años? ¿Cómo ha sido la tendencia de la satisfacción de clientes en los últimos 3 años?
38_r_satisfaccion_clientes	¿Cómo ha sido la satisfacción de los clientes en los últimos 3 años?
39_r_satisfaccion_empleados	¿Cómo ha sido la satisfacción de los empleados en los últimos 3 años?
40_r_cantidad_clientes	¿Cómo ha variado la cantidad de clientes en los últimos 3 años?
31_empresa_nacional_extranjera	Indique el origen de la empresa
34_empresa_antiguedad	Indique la antigüedad de la empresa (años)
32_empresa_estructura_soc	Indique la estructura societaria que mejor se aplica a su empresa
33_empresa_no_si_exporta	Indique su nivel de exportación en términos de facturación

35_empresa_tamano

Indique la cantidad de personas que trabajan en su empresa (dependientes)

SECCIÓN XV - ANÁLISIS ESTADÍSTICO

En esta sección se describen los análisis estadísticos que se aplican a los datos obtenidos y así validar las variables y guiar la estructuración de los constructos. Por un lado se realiza un análisis factorial para determinar los factores manifestados por los datos y validar si los mismos reflejan los esperados. Se realiza la comparación de medias para determinar si la diferencia entre medias es significativa estadísticamente, es decir, si se debe a algo más que al azar posible.

Para el análisis de los datos recogidos que nos aproxime al modelo teórico estructural propuesto, realizaremos un análisis de correlaciones bivariadas y así también conocer qué intensidad hay en la relación entre las variables. Realizaremos un estudio de ecuaciones estructurales, basadas en mínimos cuadrados parciales, (PLS por sus siglas en inglés) que nos permitirá determinar las relaciones entre variables observables y variables latentes.

Las técnicas estadísticas utilizadas son conocidas y se encuentran descritas en manuales de análisis multivariante y en artículos de investigación citados en este trabajo. Los programas informáticos utilizados para la aplicación de las técnicas han sido: SmartPLS versión 3.2.8 y el SPSS versión 24.

Sub-sección S - ANÁLISIS FACTORIAL

El análisis factorial es una técnica estadística dentro de las denominadas de análisis multivariantes (Hair, et al; 2018) que analiza de forma exploratoria o confirmatoria un conjunto de variables en las que no está definida una variable independiente sino que son analizados en conjunto. Tiene por objetivo establecer una estructura subyacente entre las variables del análisis a partir de la correlación entre ellas. En esta instancia es que por la manera de que se agrupan las variables, dada su correlación, a dichos agrupamiento se le denominan factores. Es una técnica de gran utilidad para reducir la complejidad cuando están involucradas muchas variables en el mismo análisis.

En este caso se utiliza el análisis factorial exploratorio a fin de establecer una estructura interna entre las variables que permita luego realizar análisis de correlación y de regresión utilizando las técnicas que luego se desarrollan en esta sección. En otras palabras, cuando se menciona un análisis exploratorio, es por la necesidad de conocer si existen variables que pueden estar midiendo el mismo fenómeno y que por lo tanto se pueden agrupar en un mismo constructo. Se busca por lo tanto condensar las múltiples variables en un conjunto más pequeño con la menor pérdida de información posible. (Hair, et al; 2018).

En este sentido, para realizar dicha exploración, se utiliza el análisis de componentes principales (Hair, et al; 2018; Cuadras, 2010) para la exploración de los constructos definidos desde el marco teórico.

Por otra parte, se realiza una rotación Varimax (Hair, et al; 2018) a los efectos de ponderar a cada variable como representativa de solo un factor y así minimizar el número de variables en cada uno de ellos.

Sub-sección T - **COMPARACIÓN DE MEDIAS**

La comparación de medias o prueba T (Lind, et al; 2005) para una muestra indica la probabilidad de que la diferencia entre la media muestral y un valor de prueba se deba al azar. Interesa realizar este análisis especialmente con algunos grupos de la muestra relativos a los factores estructurales de las empresas (ver sección IX). En los casos que la hipótesis se cumpla, se podrán utilizar dichas grupos de variables para incluirlas como parte de los constructos mediadores, de lo contrario no se considerarán en dichos constructos.

Siguiendo con Lind, et al. (2005) este método es flexible pues no precisa ser conocidas las desviaciones estándar de las poblaciones y en dicho caso lo que se utiliza es el t estadístico como prueba.

Lo que se realiza es calcular una ponderada de ambas desviaciones estándar pero integradas. Se parte de la base al no ser conocidas, que las desviaciones estándar de las poblaciones son iguales, para se agrupa todas la información referida a las observaciones en cada muestra y sus desviaciones estándar.

Luego se haya el t estadístico respetando tres requisitos: las poblaciones muestradas siguen la distribución normal, son independientes, y las desviaciones estándar son iguales.

Sub-sección U - **CORRELACIONES BIVARIADAS**

El análisis de correlaciones bivariada permite describir el comportamiento de las variables en términos de si las mismas están relacionadas entre sí, que tan fuerte o débil es dicha relación y en qué dirección se da. Así también, permite aproximarse al análisis posterior de la estructuración del modelo y encontrar algunas conclusiones que confirmen o no las hipótesis planteadas.

La correlación se basa en el entendido que las variables pueden o no estar asociadas de manera lineal, es decir que cuando los valores de una variable cambian, los valores de otra pueden hacerlo también. Esa variación puede ser directa o inversamente proporcional. Cuando los valores de una variable aumenta y otra variable aumenta también, se afirma que existe una correlación directamente proporcional, mientras que si el valor de una variable aumenta y la de otra variable disminuye, se afirma que la relación es inversamente proporcional.

El análisis de las correlaciones se basa en dos indicadores resultantes: a) el nivel de significación de la correlación, el cual indica si existe o no relación significativa entre dos variables. Cuando la significación es menor de 0,05 sí existe correlación significativa. Por otro lado, examinamos: b) el coeficiente de correlación, el cual puede variar entre -1 y +1. Cuanto más lejos del 0, más fuerte será la relación entre las variables. El signo del valor indica la dirección de la relación como explicamos en el párrafo anterior.

Se opta por realizar el análisis de correlación bivariada con coeficiente de Pearson el cual asume una distribución normal de los datos y una asociación lineal entre las variables.

**Sub-sección V - MODELIZACIÓN DE ECUACIONES ESTRUCTURALES
BASADA EN MÍNIMOS CUADRADOS PARCIALES.**

El análisis de la relación entre los componentes de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño y los resultados empresariales es de carácter exploratorio (no confirmatorio) y con dicho objetivo se utiliza la modelización de ecuaciones estructurales basada en mínimos cuadrados parciales (Partial Least Squares - PLS).

Las prácticas de gestión no son posibles de observar directamente, pues para ello se debería estar un período de tiempo necesariamente extenso observando el comportamiento de los directivos y gerentes, haciendo ese método impracticable. Es así que se utilizan los modelos de ecuaciones estructurales (MEE) porque nos permiten analizar las relaciones entre variables abstractas y no medibles directamente, que se infieren a partir de una serie de indicadores que sí pueden ser medidos. A continuación explicamos con más detalle este método.

La modelización de ecuaciones estructurales (MEE) constituye una técnica de análisis multivariante de segunda generación que combina aspectos de la regresión múltiple (mediante el examen de relaciones de dependencia) y del análisis factorial (mediante la representación de conceptos inmedibles – factores – a través de múltiples indicadores), con el fin de estimar una serie de relaciones de dependencia interrelacionadas simultáneamente (Cepeda y Roldán, 2005).

Son utilizados por investigadores de las ciencias sociales, ciencias de la educación, ciencias de la conducta, entre otros; a menudo son utilizados en la investigación de mercados, pues permiten probar teóricamente modelos causales (Martínez Ávila y Fierro Moreno, 2018).

Según Garson, D. (2016), Vinzi V. et al. (2010), Chin (1998), Cepeda y Roldán (2005), Martínez Ávila y Fierro Moreno (2018) los MEE permiten:

1. Incorporar en el análisis conceptos abstractos e inobservables directamente (variables latentes).
2. Modelar el error de medida, es decir el grado en que las variables que se pueden medir (indicadores) no describen perfectamente las variables latentes de interés.
3. Modelar relaciones entre múltiples variables predictoras (independientes o exógenas) y múltiples variables dependientes o endógenas.
4. Combinar y contrastar conocimiento a priori e hipótesis con datos empíricos.

Los MEE valoran en un análisis único, sistemático e integrador:

- a) El modelo de medida (modelo externo), que relaciona las variables observables (indicadores) con sus correspondientes variables latentes (constructos). Se trata de analizar si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observables.
- b) El modelo estructural (modelo interno), que relaciona causalmente un conjunto de variables latentes, unas de naturaleza independiente o exógena y otras de naturaleza dependiente o endógena. En este caso, se evalúa el peso, la magnitud y relevancia de las relaciones entre las distintas variables.

Básicamente, existen dos tipos de técnicas estadísticas utilizadas para resolver los modelos de ecuaciones estructurales:

1. Modelos basados en el análisis de covarianzas (MBC)⁷. Su objetivo consiste en estimar los parámetros del modelo (cargas y valores path) de tal modo que se minimicen las discrepancias entre la matriz de covarianzas deducida a partir de los datos empíricos iniciales y la matriz de covarianzas deducida a partir del modelo y los parámetros estimados (Vinzi V. et al., 2010).

⁷ Muchas veces conocidos por LISREL (**L**inear **S**tructural **REL**ations) que es el software más generalizado para su tratamiento.

Usando una función de máxima verosimilitud o mínimos cuadrados generalizados, se trata de minimizar la diferencia entre las covarianzas predichas por el modelo y las que resultan de los datos. Es decir, lo que se busca es ajustar el modelo a los datos. Por este motivo, los modelos basados en covarianzas se utilizan para testar una teoría sólida. Las variables deben cumplir los supuestos de normalidad y heterocedasticidad.

Esta técnica permite estimar parámetros que dan cuenta acerca del grado con que el modelo propuesto se ajusta a los datos disponibles. Además, solo trabaja con constructos reflectivos y permite contemplar relaciones no recursivas (bidireccionales).

Una vez resuelto el procedimiento, se obtiene la mínima diferencia entre las dos matrices de covarianzas, pero no así valores estimados para las variables latentes. En consecuencia, esta técnica no tiene capacidad de predecir las variables. El sistema resulta indeterminado – puede haber infinitos valores de las variables consistentes con los parámetros estimados. Por lo tanto, constituye una técnica de análisis confirmatorio.

2. Modelo basado en mínimos cuadrados parciales (Partial Least Squares - PLS). Su objetivo es la predicción de las variables dependientes. Permite obtener valores (puntuaciones) para las variables latentes. En lugar de utilizar el modelo para explicar la covarianza de los indicadores, las estimaciones de los parámetros se obtienen minimizando las varianzas residuales de las variables dependientes o, del mismo modo, maximizando la varianza explicada (R^2) de las variables dependientes. Para esto se utiliza el análisis de mínimos cuadrados ordinarios y el análisis de componentes principales. En este caso, no se realizan suposiciones sobre las medidas.

Trabaja con constructos reflectivos y formativos, pero solamente con relaciones recursivas (unidireccionales). Resulta útil para modelos complejos, con gran cantidad de indicadores y variables (Chin, 1998).

Vinzi V. et al., (2010) explica que la metodología basada en PLS es robusta en condiciones de no-normalidad y tamaños de muestra pequeños. Utilizaremos este modelo de análisis basado en mínimos cuadrados parciales (PLS) en función de que nuestra muestra es relativamente pequeña (ver: Composición de la muestra) y se adapta bien a dicha técnica.

Por último, se trata de una técnica apropiada para la predicción (pues se estiman valores para las variables dependientes) y para el análisis exploratorio, a partir de una teoría menos sólida y con escasa información. En esta investigación no buscamos encontrar relaciones de causalidad, sino encontrar posibles predictores de los resultados de las organizaciones estudiadas a partir de la performance en la gestión de prácticas de alto desempeño.

A modo de síntesis se presenta en la siguiente tabla de forma esquemática los análisis a realizar, la técnica a utilizar y su objetivo:

Tabla N°22 Análisis estadístico según técnica y objetivo buscado

Paso	Técnica estadística	Objetivo buscado con su aplicación
Analizar el agrupamiento de las variables por componentes principales	Análisis Factorial	El agrupamiento de las variables analizadas por componentes principales permite realizar una primera vinculación de las variables con los constructos del modelo estructural.
Analizar la validez de las variables de los constructos mediadores	Comparación de medias (pruebas-T)	Comparar las medias de diferentes grupos de la muestra para verificar que la diferencia se deba al azar y no al grupo elegido de la muestra. Esto nos permitirá utilizar dichas variables como constructos mediadores.
Analizar las correlaciones entre todas las variables y a su vez entre aquellas que integran cada constructo del modelo estructural	Correlaciones Bivariadas	Describir el comportamiento de las variables en términos de si las mismas están relacionadas entre sí y que tan fuerte o débil es dicha relación. Permitirá aproximarnos al análisis posterior de la estructuración del modelo y encontrar algunas conclusiones que confirmen o no las hipótesis planteadas.
Valorar la validez y fiabilidad del modelo de medida	Análisis PLS	Analizar si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas
Valorar el modelo estructural	Análisis PLS	Evaluar el peso y la magnitud de las relaciones entre las distintas variables latentes y así verificar o no las hipótesis de la investigación.

Fuente: elaboración Propia

**CAPÍTULO 5 - ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y
RESULTADOS**

SECCIÓN XVI - ANÁLISIS GENERAL

Sub-sección W - ANÁLISIS FACTORIAL

Primero se realizó análisis factorial del conjunto de las variables que componen los constructos de las prácticas de gestión de alto desempeño. Luego se realizó un análisis factorial del constructo de resultados empresariales.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE ALTO DESEMPEÑO

Se realizó el análisis factorial de todos los indicadores de las prácticas de gestión estructuradas. De ello resultó en un agrupamiento en componentes que validan el modelo propuesto como se observa más abajo en la tabla 22.

Es así que en el primer componente se agrupan indicadores vinculados a, i) las prácticas de incentivos y sus consecuencias: qué tanto premia el buen desempeño y “castiga” el mal desempeño; ii) qué nivel de madurez se encuentra el sistema de evaluación del desempeño y iii) qué tanto logra la empresa diferenciar su propuesta de valor para captar talento (marca empleadora).

El segundo componente presenta un agrupamiento de los indicadores que miden: i) que tan específicos son los objetivos que se formulan, ii) el cumplimiento o no de los mismos, iii) la formulación tanto de corto como de largo plazo y iv) que tan exigentes y comunicados han sido.

En el tercer componente se agrupan las prácticas relativas a: i) la introducción de nuevas técnicas en la operación de la empresa, ii) cómo gestiona la innovación y iii) cómo gestiona.

El cuarto componente agrupa indicadores vinculados a i) cómo la empresa realiza el seguimiento de indicadores y ii) cuánto conoce a su cliente. El quinto componente agrupa dos indicadores correspondientes al constructo de gestión de personas: i) cómo retienen el talento valioso y ii) cómo gestionan las relaciones laborales con los representantes de los trabajadores.

Tabla N°23 Análisis factorial de las variables Prácticas de Gestión de Alto Desempeño.

	Componente				
	1	2	3	4	5
25_consecuencias_bajo_desempeno	,780	,219	,014	,058	-,146
23_personas_diferenciacion_marca_empleadora	,685	-,161	,343	,072	,110
20_personas_desarrollo_es_prioridad	,673	,228	,054	,382	,347
26_consecuencias_sistema_evaluacion_desempeno	,549	,187	,008	,457	,324
24_consecuencias_alto_alto_desempeno	,514	,302	,318	,152	,390
11_objetivos_fin_nofin	,505	,325	,441	,245	,113
14_objetivos_generales_especificos	,050	,724	,247	,131	-,018
10_consecuencias_cumplimiento	,193	,700	,114	,242	,031
13_objetivos_largo_corto_tiempo	,168	,652	,395	,247	,048
12_objetivos_exigentes	,137	,624	,021	,490	,256
15_objetivos_comunicados	,030	,541	,342	,099	,526
19_proactividad_intro_tecnicas_modernas	,177	,307	,707	,130	,035
17_mejora_solucion_problemas	,248	,383	,691	,144	,144
16_innovacion_grado_sistematicidad	-,024	,061	,623	,247	,184
18_mejora_grado_intro_tecnicas_modernas	,357	,200	,619	,335	,156
7_seg_indicadores	,099	,247	,252	,836	-,071
8_seg_frecuencia	,128	,230	,329	,750	,220
9_seg_toma_decision_clara	,287	,317	,262	,639	,090
6_grado_conocimiento_cliente	,318	,097	,297	,359	,298
22_personas_RRLL_sistematizadas	,044	-,023	,086	,102	,859
21_personas_acciones_retener_talento	,491	,111	,288	,047	,571

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Salida de datos: SPSS versión 24.

El agrupamiento de las variables analizadas por componentes principales permite realizar una primera vinculación de las variables con los constructos del modelo estructural. En la tabla siguiente podemos relacionar a cada componente resultante con los constructos respectivos del modelo.

Tabla N°24 *Relación entre componentes y constructos del modelo estructural*

N° Componente	Nombre de constructo del modelo estructural
1	Gestión de personas, incentivos y consecuencias
2	Formulación de objetivos
3	Mejora continua e innovación
4	Seguimiento de objetivos e indicadores.
5	Gestión de personas

Fuente: elaboración propia

RESULTADOS EMPRESARIALES

Interesa saber de qué forma se agrupan los resultados empresariales tal que pueda validar el modelo en función del marco teórico propuesto. Hicimos dos análisis descritos en las tablas Tabla N°24 y N°25. En el primer análisis rotado y forzado a 2 componentes muestra, por un lado, que en el componente N°1 se agruparon los resultados de rentabilidad, satisfacción de empleados y satisfacción de clientes. Por otro lado se agrupan en componente 2: resultados de inversión, cantidad de clientes y resultados de facturación. Con este análisis verificamos que los resultados se agrupan en lo que Algorta, et al. (2012), Miles, et al. (2018) encontraron al igual que en este caso, similar agrupamiento de los resultados empresariales con diferente muestreo, diferenciándose los resultados de gestión (componente 1 de nuestro análisis) y resultados económicos (componente 2 de nuestro análisis).

Tabla N°25 Resultados empresariales: Matriz de componente rotado

	Componente	
	1	2
37_r_rentabilidad	,803	,196
39_r_satisfaccion_empleados	,755	,146
38_r_satisfaccion_clientes	,645	,467
41_r_inversion	,100	,857
40_r_cantidad_clientes	,323	,783
36_r_facturacion	,565	,652

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Salida de datos: SPSS versión 24.

Siguiendo a Miles et al. (2018) realizamos el mismo análisis factorial, pero forzando a 3 componentes para analizar si el comportamiento es similar que en el estudio mencionado. En este caso se agruparon (1) los resultados de inversión y cantidad de clientes, (2) los resultados de rentabilidad y facturación y (3) los resultados de satisfacción de empleados y clientes.

Tabla N°26 Resultados empresariales - Matriz de componente rotado – tres componentes

	Componente		
	1	2	3
41_r_inversion	,867	,045	,183
40_r_cantidad_clientes	,750	,363	,158
37_r_rentabilidad	,090	,908	,216
36_r_facturacion	,575	,695	,142
39_r_satisfaccion_empleados	,163	,174	,938
38_r_satisfaccion_clientes	,433	,454	,503

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Salida de datos: SPSS versión 24.

Tabla N°27 Resultados Empresariales - Distribución de la varianza

Componente	Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,865	31,084	31,084
2	1,677	27,947	59,031
3	1,258	20,973	80,003

Salida de datos: SPSS versión 24.

De esta forma los resultados se agrupan en 3 dimensiones. La primera dimensión (31% de la varianza) se puede interpretar como resultados de *sustentabilidad* pues son los que permiten escalar o hacer crecer la empresa.

La segunda dimensión (28% de la varianza) se pueden interpretar como *resultados esenciales o económicos* que hacen a la sobrevivencia del negocio.

La tercera dimensión (21% de la varianza) se puede interpretar como *resultados de satisfacción o de gestión* tanto a la interna (empleados) como externa (clientes) del negocio.

Este agrupamiento en tres dimensiones de los resultados es congruente con la investigación de Miles et al. (2018 y 2019) quienes con una muestra diferente llegan a un resultado similar. Asimismo, dicho agrupamiento en tres dimensiones es congruente con los resultados obtenidos en la investigación en curso en el marco del Programa para el Análisis de Productividad en las empresas de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa y la Universidad Católica del Uruguay, en colaboración con el Instituto Nacional de Estadística del Uruguay en el marco de la Encuesta de Actividades Económicas de dicho Instituto en la cual por primera vez se incorporaron las preguntas sobre prácticas de gestión desarrolladas por la investigación mencionado.

A continuación, se presentan los resultados en base a la muestra representativa de 1613 empresas. A diferencia del cuestionario para la investigación de esta tesis donde se incluyeron 6 indicadores, en este caso se utilizaron 13 indicadores. Se realizó un análisis factorial para reducir las. Se muestran los resultados de los 3 primeros factores (autovalor superior a 1 y el 59% de la varianza explicado).

Tabla N°28 Investigación ACDE/UCU – Resultados empresariales- Matriz de componente rotados

	1	2	3
@5.2.6 - Ingresos	0,84	0,14	0,06
@5.2.7 - Rentabilidad	0,78	0,17	0,10
@5.2.4 - Clientes	0,66	0,35	0,07
@5.2.5 - Mercado	0,66	0,36	0,14
@5.2.1 – Sat. Prop.	0,56	0,55	0,11
@5.2.8 – Nuevos prod.	0,55	-0,05	0,47
@5.2.2 – Sat. Emplea.	0,27	0,76	0,17
@5.2.3 – Sat. Clientes	0,27	0,74	0,10
@5.2.12 - Ocupación	0,44	0,38	0,18
@5.2.10 – Acc. Comun.	0,14	0,20	0,81
@5.2.11 – M.Ambiente	-0,05	0,35	0,76
@5.2.9 - Inversiones	0,51	-0,07	0,52
@5.2.13 – Pers. Clave ⁸	0,13	-0,38	0,41

Salida de datos: SPSS versión 24.

⁸ Retención de Personal Clave tiene la escala inversa. Deberá corregirse en el análisis final.

El primer factor une los **resultados empresariales vitales** (en orden de importancia): Ingresos operativos; Rentabilidad; Cantidad de clientes; Posición en el mercado, Satisfacción de los propietarios e inversiones expresando un crecimiento de la organización. Este factor es semejante al que denominamos en esta investigación como **resultados económicos**.

El segundo componente se orienta hacia la **satisfacción de las partes interesadas internas**: Satisfacción Empleados; Satisfacción Clientes; Satisfacción Proprietarios y Retención de Personal Clave y con menos crecimiento de mercado que el factor 1. Este factor es semejante al que denominamos en esta investigación como **resultados de gestión**.

El tercer factor está asociado a: Acciones hacia la Comunidad, Acciones hacia el Medio Ambiente, Inversiones, Nuevos Productos y egreso de Personal Clave. Podría indicarse que hay un **énfasis en la RSO asociado a inversiones en nuevos productos** pero que no se expresan en crecimiento fuerte de los resultados empresariales clásicos. Este factor tiene un componentes semejantes a lo que en esta investigación le llamamos a **resultados de sustentabilidad**.

Sub-sección X - **COMPARACIÓN DE MEDIAS**

Interesó identificar el comportamiento de diferentes grupos de la muestra en función de considerar las variables de los constructos mediadores. De dicho análisis se destacan las siguientes variables encontradas con diferencias significativas:

- Cultura organizacional según la antigüedad de los directivos en la organización
- Prácticas de Gestión de Alto Desempeño según tamaño de la empresa.
- Resultados empresariales según tamaño de la empresa

Por otra parte, se realizó el mismo análisis de las siguientes variables sin encontrar diferencias de medias significativas:

- Resultados empresariales según años en la empresa y años en el cargo del Directivo.
- Resultados empresariales según antigüedad de la empresa
- Prácticas de Gestión de Alto Desempeño según años en la empresa y años en el cargo del Directivo.

A continuación se detalla el análisis para cada una de las variables.

CULTURA ORGANIZACIONAL

En la tabla N° 27 se observa una diferencia significativa de medias en algunos de los indicadores de la cultura organizacional. Especialmente en el indicador de generación de una cultura de confianza. La media en los casos de las personas que hace más de 30 años que están en la organización es de 6,56 y las que están hasta hace 5 años es de 5,91.

Las medias de los indicadores: cultura orientada a ser flexible y cultura orientada a la confianza son también significativamente diferentes, siendo las medias ambas mayores en los casos de las personas que hacen más de 30 años que están en la organización a diferencia de quienes están hasta hace 5 años.

Según este análisis una posible interpretación sería que los gerentes seniors -personas con más de 30 años en la organización- perciben que hay una cultura de la confianza mayor que los que están hace no más de 5 años. Reafirma la idea de que la confianza lleva tiempo construirla y se rompe en segundos, fundamentado en la bibliografía especializada (Covey, 1992 y Covey, et al, 2011).

Tabla N°29 Prueba T – Cultura Organizacional por antigüedad en la organización

encuestado_ano_empresa 1 = hasta 5 años 3 = +30 años		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
27_cultura_apertura_confianza	1	22	5,91	1,540	,328
	3	18	6,56	,511	,121
28_cultura_flexibilidad_estructural	1	22	5,45	1,535	,327
	3	18	6,11	,758	,179
29_cultura_orientacion_logro_objetivos	1	22	6,00	,976	,208
	3	18	6,11	,583	,137
30_cultura_orientacion_cambiar	1	22	5,82	1,296	,276
	3	18	5,89	,758	,179

Salida de datos: SPSS versión 24.

Tabla N°30 Cultura Organizacional - Prueba de Levene de igualdad de varianzas

	Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias	
	F	Sig.	t	gl
27_cultura_apertura_confianza	4,739	,036	-1,702	38
			-1,848	26,445
28_cultura_flexibilidad_estructural	1,722	,197	-1,655	38
			-1,761	31,897
29_cultura_orientacion_logro_objetivos	20,767	,000	-,424	38
			-,446	35,072
30_cultura_orientacion_cambiar	11,167	,002	-,204	38
			-,215	34,740

Salida de datos: SPSS versión 24.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE ALTO DESEMPEÑO

En la tabla N°29 se observa una diferencia significativa de algunas Prácticas de Gestión de Alto Desempeño según el tamaño de empresa. Se realizó una comparación de medias entre las empresas pequeñas y medianas con poco personal contra empresas medianas con mayor número de personal y grandes empresas.

Se destaca la diferencia de medias en el caso de la madurez del sistema de indicadores para el seguimiento del desempeño de la empresa (7_seg_indicadores). En el caso de las grandes la media es de 3,53 y de las pequeñas y medianas empresas de 3,34; con una significación de 0,036.

Las prácticas de gestión vinculadas a la mejora continua y la innovación presentan un comportamiento similar. Para las pequeñas y medianas empresas las prácticas N°16 y la N°19 poseen diferencia de medias significativas, siendo los valores mayores en las pequeñas y medianas en comparación con las grandes. De este resultado se podría interpretar que, en las empresas de menor tamaño, la manera de crecer y ganar mercado pasaría por innovar e introducir nuevas formas de operar.

En el caso de la práctica de evaluación de desempeño como sistema de gestión, la media de las empresas grandes es 3,32 y de las pequeñas y medianas de 3,13 con una significación de 0,026. Esto se podría interpretar por la necesidad de las empresas grandes de desarrollar políticas y sistemas para evaluar el desempeño que les permita calibrar y comparar el desempeño de sus colaboradores, en búsqueda de simplificar una gestión que, al tomar mayor tamaño, se vuelve más compleja.

Otra práctica que presenta medias significativas corresponde a la práctica de desarrollo de personas como prioridad (N°20). En las pequeñas y medianas empresas la media es de 3,42 y en las grandes empresas es de 3,69, con una significación de 0,018. Por último, en la variable vinculada a la gestión de relaciones laborales (N°22) la media para las pequeñas y medianas empresas es de 3,45 y para las grandes de 4,03, con una significancia de 0,37.

Estas diferencias de medias entre empresas pequeñas, medianas y grandes guarda relación en cuanto a la complejidad que poseen las empresas de porte a la hora de gestionar variables vinculadas al comportamiento sistémico de la organización y la gestión de personas, exigiendo mayor sistematicidad en las mismas. Este punto es similar a lo estudiado por Bloom et al. (2018) quien encuentra que las empresas de mayor tamaño en Estados Unidos tienen mayor desarrollo de las prácticas estructuradas de gestión. Mismo comportamiento sucede en empresas de México (Bloom et al; 2019b), aunque en este caso con una tasa menor de implementación de las prácticas de gestión que en Estados Unidos. Al mismo tiempo la investigación realizada sobre Prácticas de Gestión de Alto Desempeño en el Uruguay en el 2019 (CITAR), aportó la existencia de la correlación positiva entre los niveles de implementación de las prácticas de gestión y el incremento del colaboradores en la empresa. Podría explicarse de la siguiente manera: a mayor cantidad de personas, mayor necesidad de coordinación y por lo tanto mayor uso de prácticas de gestión.

Tabla N°31 Prueba T – Prácticas de Gestión de Alto Desempeño por tamaño de empresa

		Estadísticas de grupo			
		oo_empresa_headcount			
		1 = hasta 60 personas			
		4 = más de 60 personas			
		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
6_grado_conocimiento_cliente	1	66	3,85	,899	,111
	4	66	4,00	,873	,109
7_seg_indicadores	1	66	3,48	1,315	,162
	4	66	3,53	1,038	,130
8_seg_frecuencia	1	66	3,55	1,267	,156
	4	66	3,72	1,076	,134
9_seg_toma_decision_clara	1	66	3,24	1,313	,162
	4	66	3,41	1,205	,151
10_consecuencias_cumplimiento	1	66	3,42	1,024	,126
	4	66	3,53	1,007	,126
11_objetivos_fin_nofin	1	66	4,00	1,289	,159
	4	66	3,75	1,182	,148
12_objetivos_exigentes	1	66	3,70	1,095	,135
	4	66	3,88	1,228	,153
13_objetivos_largo_corto_tiempo	1	66	3,64	1,159	,143
	4	66	3,56	1,180	,148
14_objetivos_generales_especificos	1	66	3,76	1,164	,143
	4	66	3,34	1,116	,139
15_objetivos_comunicados	1	66	2,82	1,094	,135
	4	66	2,59	1,205	,151
16_innovacion_grado_sistematicidad	1	66	3,79	,953	,117
	4	66	3,28	1,266	,158
17_mejora_solucion_problemas	1	66	3,79	1,015	,125
	4	66	3,78	1,000	,125
18_mejora_grado_intro_tecnicas_modernas	1	66	3,61	1,108	,136
	4	66	3,41	1,094	,137
19_proactividad_intro_tecnicas_modernas	1	66	4,24	,929	,114
	4	66	3,84	1,130	,141
20_personas_desarrollo_es_prioridad	1	66	3,42	,993	,122
	4	64	3,69	1,194	,149
21_personas_acciones_retener_talento	1	66	3,55	,964	,119
	4	66	3,47	1,038	,130

22_personas_RRLL_sistematizada	1	66	3,45	1,383	,170
s	4	66	4,03	1,112	,139
23_personas_diferenciacion_marca	1	66	4,09	,836	,103
_empleadora	4	66	4,16	,840	,105
24_consecuencias_alto_alto_desem	1	66	3,76	,860	,106
peno	4	66	3,75	,909	,114
25_consecuencias_bajo_desempen	1	66	3,88	,985	,121
o	4	66	3,94	,974	,122
26_consecuencias_sistema_evaluac	1	66	3,24	1,110	,137
ion_desempeno	4	66	3,25	1,309	,164

Salida de datos: SPSS versión 24.

Tabla N°32 Prácticas de Gestión de Alto Desempeño - Prueba de Levene de igualdad de varianzas

	Prueba de Levene de igualdad de varianzas			
	F	Sig.	t	gl
6_grado_conocimiento_cliente	1,199	,276	- ,975	128
			- ,975	128,000
7_seg_indicadores	4,507	,036	- ,223	128
			- ,224	122,983
8_seg_frecuencia	1,607	,207	- ,839	128
			- ,841	125,826
9_seg_toma_decision_clara	,572	,451	- ,741	128
			- ,742	127,611
10_consecuencias_cumplimiento	,002	,962	- ,601	128
			- ,601	127,971
11_objetivos_fin_nofin	,643	,424	1,152	128
			1,153	127,605
12_objetivos_exigentes	2,668	,105	- ,873	128
			- ,872	125,368
13_objetivos_largo_corto_tiempo	,036	,849	,360	128
			,360	127,689
14_objetivos_generales_especificos	,148	,701	2,068	128
			2,069	127,983
15_objetivos_comunicados	1,384	,242	1,113	128
			1,111	125,974
16_innovacion_grado_sistematicidad	6,918	,010	2,583	128
			2,572	117,023
17_mejora_solucion_problemas	,103	,749	,037	128
			,038	127,971
18_mejora_grado_intro_tecnicas_modernas	,776	,380	1,034	128
			1,035	127,955
19_proactividad_intro_tecnicas_modernas	9,589	,002	2,200	128
			2,194	121,907
20_personas_desarrollo_es_prioridad	5,772	,018	-1,369	128
			-1,365	122,485
21_personas_acciones_retener_talento	,086	,770	,437	128
			,436	126,591

22_personas_RRLL_sistematizadas	4,460	,037	-2,615	128
			-2,624	123,795
23_personas_diferenciacion_marca_empleador a	1,894	,171	-,444	128
			-,444	127,840
24_consecuencias_alto_alto_desempeno	,241	,625	,049	128
			,049	127,075
25_consecuencias_bajo_desempeno	,147	,702	-,342	128
			-,342	127,949
26_consecuencias_sistema_evaluacion_desem peno	4,366	,039	-,036	128
			-,036	123,356

Salida de datos: SPSS versión 24.

RESULTADOS EMPRESARIALES

En la tabla N° 31 se observa una diferencia significativa en la evolución de los resultados de rentabilidad, satisfacción de clientes y satisfacción de empleados según tamaño de la empresa.

En todos los casos la media es mayor en las empresas grandes. Al igual que vimos en la relación positiva entre la implementación de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño y el tamaño de las organizaciones, en este caso parece haber una relación entre el tamaño y los resultados. Este dato lo verificaremos en el análisis de correlaciones bivariadas más adelante.

Tabla N°33 Prueba T – Resultados Empresariales por tamaño de empresa

oo_empresa_headcount		Media	Desviación estándar	Media de error estándar
36_r_facturacion	1	3,00	1,289	,159
	4	3,53	1,259	,157
37_r_rentabilidad	1	3,45	1,315	,162
	4	4,06	1,552	,194
38_r_satisfaccion_clientes	1	2,88	1,283	,158
	4	3,03	1,023	,128
39_r_satisfaccion_empleados	1	3,24	,786	,097
	4	3,56	1,207	,151
40_r_cantidad_clientes	1	2,88	1,045	,129
	4	3,38	1,303	,163
41_r_inversion	1	3,15	1,193	,147
	4	3,28	1,291	,161

Salida de datos: SPSS versión 24.

Tabla N°34 Resultados empresariales - Prueba de Levene de igualdad de varianzas

	Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias	
	F	Sig.	t	gl
36_r_facturacion	1,578	,211	-2,376	128
			-2,377	127,992
37_r_rentabilidad	3,878	,051	-2,413	128
			-2,406	123,313
38_r_satisfaccion_clientes	3,283	,072	-,748	128
			-,750	123,426
39_r_satisfaccion_empleados	9,606	,002	-1,798	128
			-1,786	107,781
40_r_cantidad_clientes	7,490	,007	-2,398	128
			-2,390	120,626
41_r_inversion	1,439	,233	-,595	128
			-,595	126,483

Salida de datos: SPSS versión 24.

Sub-sección Y - **ANÁLISIS EMPÍRICO EN BASE CORRELACIONES BIVARIADAS**

Se realizó un análisis de correlación bivariada de todos los indicadores. Este análisis se realizó con SPSS y se presenta luego de exportarlo a un Excel, como se muestra en la tabla N° 33. Las cargas con correlación significativas están coloreadas para una mejor visualización. Se destaca la correlación entre casi todos los indicadores de las prácticas de gestión de alto desempeño, lo que significa que la implementación de estas prácticas no es aislada sino que el grado de implementación de una, viene dado por la implementación de otras. Esta correlación de prácticas muestra la validez del concepto de las empresas como sistema planteado por Senge (2015).

En el caso de la correlación de las prácticas de gestión de personas, con las prácticas de seguimiento de indicadores, objetivos, mejora continua e innovación, si bien es fuerte, es menor en cantidad de indicadores con cargas significativas.

Una conclusión importante es que, además de la correlación entre casi todas las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño, dicha correlación es mayor entre los indicadores de cada constructo definido en nuestro modelo.

Tabla N°35 Correlaciones bivariadas de todos las variables

Constructo	Variables	Encuestado					Seguimiento indicadores de gestión					Objetivos Equilibrados					Objetivos razonables y comunicados					Mejora continua e innovación					Gestión de Personas					Incentivos y Consecuencias al desempeño					Cultura Organizacional					Factores Estructurales de la organización					Resultados Económicos					Resultados de Gestión				
		3	4	5	6	7	8	9	11	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41																		
ENCUESTADO	1_3nos_cargo	1	398**	0,001	0,108	-0,037	0,079	0,049	0,111	329**	0,175*	0,127	0,169	184*	272**	0,07	174*	-0,042	0,023	-0,036	-0,064	272**	-0,114	-0,092	-240**	214*	0,156	172**	0,103	-339**	-326**	-0,001	0,166	-0,07	-0,011	-0,009	0,002	0,110	0,052	0,089																
	4_4nos_empresa	398**	1	-0,012	0,08	-0,108	-207*	0,051	-0,067	0,066	0,122	-0,124	-0,067	0,118	0,003	0,031	0,057	-0,158	-0,108	-0,188*	-0,034	0,069	-0,125	-0,034	-0,11	0,104	177**	0,017	0,022	-0,131	289**	-0,095	0,116	0,075	-0,153	0,031	-0,045	0,053	0,014	-0,025																
	5_titulo	0,001	-0,012	1	0,034	0,1	-0,068	0,051	-0,019	0,024	-0,036	0,038	0,101	0,091	0,135	176*	264**	0,039	0,019	-0,073	-0,154	266**	-0,045	-0,032	0,039	0,154	279**	0,005	187*	0,003	0,097	0,024	-0,142	-0,050	0,063	0,038	0,107	-0,011	0,011	205**																
	6_grado_conocimiento_cliente	0,108	0,08	0,034	1	363**	404**	416**	355**	376**	197**	375**	227**	322**	515**	465**	316**	441**	381**	281**	295**	344**	408**	260**	410**	-0,071	0,019	0,013	0,119	0,077	0,012	-0,147	0,103	180*	0,076	0,164	-0,046	0,004	0,061	0,059																
Seguimiento indicadores de gestión	7_seg_indicadores	-0,037	-0,108	0,1	363**	1	739**	609**	464**	415**	491**	431**	386**	322**	445**	539**	342**	428**	0,123	0,096	0,157	422**	318**	268**	473**	-0,095	-0,054	195**	0,125	311**	-0,071	-0,097	0,17	0,047	0,09	0,045	-0,005	0,03	0,036	0,03																
	8_seg_frecuencia	0,079	-207*	-0,068	404**	739**	1	640**	436**	547**	348**	569**	495**	311**	481**	592**	393**	468**	428**	278**	274**	378**	490**	199**	452**	-0,086	-0,139	172**	174*	210*	-0,08	-0,091	184*	0,022	0,141	0,099	0,042	0,117	0,113	-0,031																
	9_seg_toma_decision_clara	0,049	-0,07	0,051	416**	609**	640**	1	565**	512**	361**	578**	378**	394**	464**	444**	369**	505**	393**	229**	358**	549**	412**	327**	396**	0,015	0,03	0,146	-0,024	328**	-0,156	-0,048	198**	0,088	179*	0,132	0,089	0,129	-0,02	-0,116																
	11_objetivos_fin_nofin	0,111	-0,067	-0,019	355**	464**	436**	565**	1	354**	406**	401**	418**	434**	571**	554**	477**	594**	441**	204**	422**	377**	506**	412**	298**	0,083	0,157	185**	298**	0,139	-0,049	-0,105	0,053	0,071	0,045	-0,031	-0,059	220**	-0,095	-0,104																
Objetivos Equilibrados	13_objetivos_largo_corto_tiempo	329**	0,066	0,024	376**	415**	547**	512**	554**	1	502**	618**	535**	351**	575**	492**	493**	367**	290**	0,127	180*	518**	465**	335**	310**	0,087	191*	0,165	210*	0,059	-0,048	-0,132	0,092	0,15	-0,057	-0,111	-0,13	-0,007	-0,112	-0,104																
	14_objetivos_generales_especificos	175*	0,122	-0,030	319**	491**	348**	361**	406**	502**	502**	1	379**	486**	256**	490**	335**	353**	218*	0,134	0,029	0,06	377**	362**	237**	301**	0,053	0,084	328**	188*	0,131	0,079	-198*	0,029	-0,078	0,158	0,045	0,1	262**	0,116	0,131															
	12_objetivos_siguientes	0,127	-0,124	0,036	375**	431**	569**	578**	401**	618**	379**	1	407**	381**	335**	378**	381**	305**	235**	246**	0,122	344**	411**	186*	465**	173**	-0,079	0,027	-0,061	312**	-0,084	-0,131	0,167	0,146	0,143	0,094	0,136	0,079	0,034	-0,089																
	15_objetivos_comunicados	0,169	-0,067	0,101	322**	386**	495**	378**	418**	535**	486**	407**	1	364**	475**	488**	407**	419**	440**	401**	213*	377**	438**	327**	396**	171*	0,155	299**	287**	0,077	0,035	-194*	-0,012	0,062	0,049	-0,001	0,044	0,139	0,049	0,09																
Mejora continua e innovación	16_innovacion_grado_sistematicidad	184**	0,118	0,091	322**	322**	311**	394**	434**	351**	256**	281**	364**	1	1,472**	260**	396**	214*	265**	222*	0,129	0,158	325**	0,158	269**	0,013	-0,039	0,104	0,09	0,015	0,026	0,099	-0,09	-0,110	0,091	-0,143	0,018	0,017	175**	-0,109																
	17_mejora_solucion_problemas	272**	0,03	0,135	515**	445**	481**	464**	474**	575**	490**	355**	475**	472**	1	614**	547**	345**	435**	242**	332**	506**	513**	326**	320**	0,103	0,079	0,152	325**	0,001	0,059	-0,061	-0,04	-0,021	0,127	0,069	0,13	245**	0,108	191**																
	18_mejora_grado_intro_tecnicas_modernas	0,07	0,031	176*	467**	539**	592**	444**	554**	492**	335**	378**	488**	260**	614**	1	722**	497**	451**	189**	415**	397**	558**	259**	496**	0,035	0,134	0,155	391**	0,065	0,114	-279**	0,12	0,017	0,118	240**	-0,006	279**	0,118	0,021																
	19_proactividad_intro_tecnicas_modernas	174**	0,057	264**	316**	342**	393**	369**	477**	493**	353**	381**	407**	396**	547**	722**	1	385**	353**	307**	184*	369**	492**	0,156	345**	0,021	0,102	0,17	196*	-0,025	0,147	-233**	-0,025	-0,136	183**	0,113	0,129	243**	226**	0,057																
Gestión de personas	20_personas_desarrollo_es_prioridad	-0,042	-0,158	0,039	341**	428**	468**	505**	344**	367**	218**	505**	419**	214*	345**	439**	385**	1	555**	311**	453**	374**	349**	449**	697**	0,035	0,105	0,103	0,171	296**	-0,071	-212*	0,114	-0,026	184**	185**	0,153	235**	0,062	0,039																
	21_personas_acciones_retenen_talento	0,023	-0,108	0,019	381**	0,123	428**	393**	441**	290**	0,134	255**	440**	265**	435**	451**	353**	555**	1	397**	394**	287**	511**	270**	498**	373**	0,152	0,156	333**	0,043	0,099	-0,124	0,001	0,026	231**	240**	250**	329**	242**	0,044																
	22_personas_RRLL_sistematizadas	-0,036	188**	-0,073	281**	0,096	278**	229**	204*	0,127	0,029	246**	401**	222*	242**	189**	0,047	311**	397**	1	240**	0,018	335**	0,017	217*	0,078	0,028	-180*	-0,059	-0,109	0,031	-184**	193*	0,165	-0,08	0,005	-0,034	0,037	-180*	-0,025																
	23_personas_diferenciacion_marca_empleadora	-0,064	-0,034	-0,154	295**	0,157	274**	358**	422**	180*	0,05	0,122	213*	0,129	332**	415**	184*	453**	394**	240**	1	0,123	381**	387**	238**	254**	0,169	0,165	0,1	-0,054	0,033	-0,092	-0,1	-0,075	0,059	209**	0,065	0,146	0,124	0,035																
Incentivos y Consecuencias al desempeño	10_consecuencias_cumplimiento	272**	0,069	266**	344**	422**	378**	549**	377**	518**	377**	544**	377**	0,158	506**	397**	369**	374**	287**	0,018	0,123	1	365**	204*	291**	0,127	0,008	174*	0,164	184**	-0,074	-0,04	195**	0,118	0,07	180**	0,155	239**	-0,005	0,064																
	24_consecuencias_alto_desempeno	-0,114	-0,125	-0,045	408**	318**	490**	412**	506**	465**	362**	411**	438**	325**	513**	558**	492**	549**	511**	335**	381**	365**	1	402**	597**	-0,012	0,029	0,072	289**	0,109	-0,06	-223*	-0,023	-0,044	0,109	202**	0,012	264**	-0,118	0,015																
	25_consecuencias_bajo_desempeno	-0,092	-0,034	-0,032	260**	268**	199**	327**	412**	335**	237**	186*	0,087	0,158	326**	259**	0,156	449**	270**	0,017	187**	204*	402**	1	1	397**	200*	0,17	228**	224**	0,084	-0,018	0,124	-0,03	-0,036	0,074	0,002	0,109	288**	0,025	203**															
	26_consecuencias_sistema_evaluacion_desempeno	240**	-0,11	0,039	310**	473**	452**	396**	406**	310**	301**	465**	344**	369**	320**	496**	345**	697**	320**	217**	238**	201**	597**	397**	1	0,018	0,121	191**	308**	352**	-0,094	-186*	0,095	0,139	0,164	0,115	0,069	216*	0,129	-0,074																
Cultura Organizacional	27_cultura_apertura_confianza	214*	0,104	0,154	-0,071	-0,095	-0,086	0,015	0,013	0,087	0,053	173**	171**	0,013	0,103	0,035	0,021	0,035	173**	0,078	254**	0,127	-0,012	200**	-0,018	1	652**	508**	523**	362**	277**	0,135	-0,045	184**	-0,071	0,09	0,125	0,138	-0,009	-0,061																
	28_cultura_flexibilidad_estructural	0,156	177**	279**	0,019	-0,054	-0,139	0,03	0,157	191**	0,084	-0,079	0,155	-0,039	0,079	0,134	0,102	0,105	0,152	0,028	0,169	0,008	0,029	0,17	0,121	652**	1	383**	530**	256**	0,154	-0,078	-0,042	-0,049	0,044	0,085	0,114	0,134	0,023	0,046																
	29_cultura_orientacion_logro_objetivos	172**	0,017	0,005	-0,013	195**	172**	0,146	185**	0,165	328**	0,022	299**	0,1	0,04	0,152	0,155	0,17	0,103	0,156	180**	0,165	174**	0,072	228**	191*	508**	383**	1	621**	-0,019	-0,004	0,165	-0,139	-0,094	0,127	0,067	0,133	0,094	197**	0,057															
	30_cultura_orientacion_cambiar	0,103	0,022	187**	0,119	0,125	174**	-0,024	298**	210*	188**	-0,061	287**	0,09	325**	391**	196*	0,171	313**	-0,059	0,1	0,164	289**	308**	1	523**	530**	621**	1	-0,14	0,036	0,076	-173**	-0,098	0,115	0,168	0,066	230**	0,112	0,087																
Factores Estructurales de la Empresa	31_empresa_nacional_extranjera	335**	-0,131	0,003	0,077	311**	210*	328**	0,139	0,059	0,131	312**	0,077	0,015	-0,001	0,065	-0,025	298**	0,043	-0,109	-0,054	184**	0,109	0,084	352**	362**	-0,256**	-0,019	-0,14	1	473**	-0,148	0,121	0,048	0,169	0,148	0,006	-0,026	-0,041	-0,105																
	32_empresa_estructura_soc	325**	269**	0,097	0,012	-0,071	-0,08	-0,156	0,026	-0,048	0,079	-0,084	0,035	0,026	0,059	0,114	0,147	-0,071	0,099	0,031	0,039	-0,074	-0,06	-0,018	-0,094	477**	0,154	-0,004	0,036	473**	1	-0,02	-0,113	-0,122	0,067	0,059	-0,009	0,12	174**	0,076																
	33_empresa_no_si_exporta	-0,001	-0,095	0,024	-0,147	-0,097	-0,091</																																																	

Analizando la correlación de los indicadores de resultados económicos y de gestión, resulta en una alta correlación significativa entre si. Al igual que los estudios de, Miles et al., (2018) y Algorta et.al. (2012), se puede interpretar que no basta con poner foco en el logro de algunos resultados en desmedro de otros (por ej. sólo en los resultados económicos) sino que todos los resultados (los económicos, de gestión y de sustentabilidad) deben ser tenidos en cuenta a la hora de gestionar la organización, ya que mejorar en un resultado tiene una correlación positiva en los demás resultados.

Como muestra la tabla N° 34, no resulta del análisis una correlación significativa entre las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño y los resultados económicos. Esto estaría apoyando lo indicado en el modelo estructural (ver modelo en el Gráfico 4) dónde el impacto de las prácticas de gestión sobre los resultados económicos es indirecto y se produce a través del impacto en los resultados de gestión. Por otro lado, varias prácticas poseen correlaciones significativas con los resultados de gestión. Se destaca la correlación significativa de la satisfacción de los empleados especialmente con las prácticas para retener el talento. Se desarrolla más en la sección de análisis de las prácticas de gestión de personas.

Existe una correlación significativa entre la satisfacción de los empleados [39_r_satisfaccion_empleados] y todas las variables del constructo de incentivos y consecuencias del desempeño. Similar conclusión llega Bloom (2016), al afirmar que no basta con tener prácticas para fijar objetivos y monitorear el desempeño de las organizaciones sin un conjunto de prácticas que permita premiar el buen desempeño y así motivar a las personas para su satisfacción. Se puede interpretar que esta correlación es virtuosa en tanto las personas se sienten más satisfechas al ser reconocidas por su desempeño, lo cual las lleva a mantener o mejorar su desempeño y los resultados.

Así también, la tabla N° 34 muestra una correlación significativa entre las variables del constructo Gestión de Personas (ver el cabezal de la tabla 33 que agrupa cada indicador según el constructo definido en nuestro modelo estructural mencionado en el gráfico 4). Dicha carga puede explicarse en función de que las prácticas de personas son vistas como un sistema en su conjunto y no como prácticas aisladas (Latorre et al. 2016). Se destaca la correlación significativa de las prácticas del constructo de gestión de personas con la satisfacción de los empleados. En la misma línea Coetzee et al. (2018) identificó más de 57 prácticas que inciden sobre la satisfacción de los empleados.

De ellas se puede interpretar que la visibilidad del esfuerzo y las acciones concretas para retener a las personas consideraras valiosas para el negocio, es bien visto por los colaboradores mejorando la satisfacción los mismos. De Beer et. al (2018), (en Coetzee et al. 2018), identificó una correlación significativa entre las prácticas que puede realizar la organización y sus líderes y una disminución de la intención de cambiar de organización o trabajo.

Se deestaca una correlación inversamente proporcional entre la antigüedad en el cargo del encuestado (3_anos_cargo) y la implementación del sistema de evaluación de desempeño (26_consecuencias_sistema_evaluacion_desempeno) basado en recompensas igualitarias o según el mérito. Cuanto más años en el cargo, disminuye el grado de percepción de la implementación del sistema de evaluación del desempeño y viceversa.

En el caso de los indicadores del constructo “Cultura Organizaiconal, se destaca la correlación significativa de una cultura de cambio y orientación al logro con prácticamente todas las prácticas -ver tabla N°34-. No sucede así con los indicadores de la cultura orientada a la confianza y la flexibilidad organizacional. Es así que la correlación es entre la implementación de Prácticas de Gestión de Alto Desempeño y una cultura orientada a “mirar hacia afuera” de la organización -cambio y logro- y no tanto hacia adentro -confianza y flexibilidad- (Quinn, Robert E.; Cameron, Kim S.; 2011).

Como se había expuesto en el marco teórico, el modelo de Competing Value Framework (Quinn, Robert E.; Cameron, Kim S.; 2011) se presentan cuatro tipologías basadas en dos espectros: la visión interna, la visión externa de la cultura del grupo; y el foco en la flexibilidad y en el control. En base a estas variables configuran las siguientes tipologías de culturas: clan, adhocrática, mercado, jerárquica. Las tipologías adhocrática y mercado son las que configuran una visión externa de la organización.

La adhocrática es la cultura que responde a los cambios que están sucediendo actualmente. La velocidad del cambio de los mercados, hace que las organizaciones deban adaptarse a los mismos. Por ello desarrollan conductas ad-hoc (para cada caso). La cultura adhocrática se le asocia con valores vinculados a la innovación, el dinamismo y la creatividad para solucionar problemas desconocidos hasta entonces y que necesitan una respuesta distinta.

La tipología de mercado se caracteriza por la forma en que sucede la toma de decisiones, poniendo foco en lo externo y basado en el control. El componente clave para entender esta tipología es el concepto de costo de transacción que adoptan Quinn, Robert E.; Cameron, Kim S.; 2011. El costo de transacción está entendido como aquella acción por la cual la ventaja competitiva se construye a partir de alianzas y transacciones. Es aquí donde se profundiza el concepto de eficiencia en la empresa.

Se puede concluir que la correlación significativa de la cultura orientada al logro de los objetivos es consistente con la implementación de Prácticas de Gestión de Alto Desempeño que buscan formular objetivos, monitorearlos y aplicar incentivos para su logro. Asimismo las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño vinculadas al constructo de innovación y mejora continua poseen una correlación directa y significativa que valida la coherencia.

Si bien en base a este análisis no concluimos en relaciones causales, cabe esperar que si la organización implementa prácticas de innovación y mejora, promueve la cultura de cambio y logro de objetivos para que dichas prácticas sean efectivas. Más adelante en el análisis de modelo estructural presentado en el Gráfico 4, se podría validar si existe algún nivel de predicción en base a este estilo de cultura organizacional como mediador entre las prácticas de gestión y los resultados.

SECCIÓN XVII - ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Sub-sección Z - ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL DE PRIMER ORDEN

De acuerdo con lo expuesto sobre el análisis de un modelo de ecuaciones estructurales debe efectuarse en dos etapas:

- En la primera de ellas, se evalúa la calidad del modelo de medida (esto es, la calidad de los constructos y de los indicadores elegidos para representarlos).
- Una vez garantizada la calidad de dicho modelo, se procede a evaluar el modelo estructural. Es decir, se procede a testar la fortaleza de las hipótesis formuladas y la capacidad predictiva del modelo propuesto.

Por otra parte, se deber realizar el análisis del modelo estructural en dos pasos. Primero un análisis del modelo de primer orden, que consiste en analizar los indicadores y su capacidad de predicción sobre los resultados de gestión según se explicó en el Gráfico 4. Segundo, tomando las cargas de los indicadores de los constructos del modelo estructural de primer orden, se utilizan dichas cargas para medir la capacidad de predicción de cada constructo sobre los resultados de gestión.

En el modelo de primer orden, los constructos que componen las variables antecedentes de segundo orden se relacionan con todos y cada uno de los constructos que componen las variables endógenas de segundo orden. Es decir, se trabaja con las hipótesis desagregadas que se presentan a la hora de recordar el modelo estructural.

La evaluación del modelo de medida difiere según la naturaleza del constructo analizado. En el caso de los constructos formativos (es decir, cuando los indicadores definen la variable latente y cada uno de ellos representa una característica diferenciada), debe analizarse la existencia de posibles problemas de multicolinealidad entre los indicadores propuestos: que dos indicadores no estén midiendo una misma dimensión del constructo.

En cambio, en el caso de los constructos reflectivos (cuando los indicadores son expresión de la variable latente y entonces todos deben estar altamente correlacionados), debe comprobarse la fiabilidad individual de cada ítem (qué tanto mide cada indicador la variable latente a la que ha sido asociado), la fiabilidad del constructo (con qué rigurosidad los indicadores seleccionados miden la misma variable latente), la validez convergente (si el constructo comparte más varianza con sus indicadores que la que obtiene del error de medida) y la validez discriminante (hasta qué punto los constructos son diferentes entre sí).

Fruto de estos análisis, se procederá a eliminar aquellos indicadores que no cumplen con las condiciones de calidad exigidas, procediendo a trabajar a partir de ese momento con un modelo de medida depurado.

Una vez obtenido el modelo de medida depurado, se procederá a analizar la significatividad de los indicadores que componen cada constructo. Concretamente, en el caso de los indicadores formativos, se analizará la significatividad de los pesos (dicho parámetro muestra el grado de importancia de cada indicador a la hora de generar la puntuación del constructo de manera que se maximice la varianza explicada de las variables endógenas), mientras que en el caso de los indicadores reflectivos se analizará la significatividad de las cargas (las correlaciones de cada indicador con su respectivo constructo).

ANÁLISIS DE MULTICOLINEALIDAD.

Tal y como ha sido expresado más arriba, para cada uno de los constructos formativos que constituyen el modelo de primer orden (Conocimiento del Cliente, Mejora Continua e Innovación, Incentivos y consecuencias del Desempeño, Gestión de Personas, Seguimiento de Indicadores de Gestión, Formulación de Objetivos Equilibrados, Formulación de Objetivos Razonables y Compartidos) se procede a analizar la existencia de posibles problemas de multicolinealidad entre los indicadores que los componen.

Para evaluar este aspecto, se utiliza la opción “diagnósticos de colinealidad” que forma parte del análisis de regresión lineal en el paquete estadístico SPSS. Para cada constructo, se toma como variable dependiente cualquiera de ellas que no forme parte de este y como variables independientes, todas las que forman el constructo en cuestión.

Al realizar el análisis, se verifica que los factores de inflación de varianza (FIV) sean menores que 4 (Garson, 2016) y que, para las dimensiones cuyo índice de condición supere el umbral de 15, no existe más de una variable con una proporción de varianza mayor que 0.5.

Se recuerda que, se está en presencia de multicolinealidad cuando:

1. Algún FIV > 4 .
2. Existen dos o más variables con proporción de varianza superior a 0.5 en una dimensión con índice de condición >15 . Esto indicaría multicolinealidad entre las variables que, en la dimensión citada, tienen una proporción de varianza superior a 0.5.

En caso de que se esté en presencia de multicolinealidad, se revisarán las variables y estudiará cuáles pueden estar midiendo lo mismo. Cabría la posibilidad que, por la forma en que han sido redactadas las preguntas, las personas que respondieron a la encuesta pudieran interpretar dos afirmaciones distintas como referidas a una misma dimensión. Para solucionar el problema, se eliminaría una de ellas tratando de que el constructo pierda el menor alcance teórico posible; o sea, que las variables restantes contemplen la mayor parte del contenido teórico del constructo.

CONSTRUCTO “MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN”.

La Tabla N° 35 y la Tabla N° 36 muestran los resultados del diagnóstico de colinealidad para el constructo “mejora continua e innovación”.

Tabla N°36 Estadísticos de colinealidad: constructo mejora continua e innovación

Coefficientes^a

Modelo		Estadísticas de colinealidad	
		Tolerancia	VIF
1	16_innovacion_grado_sistematicidad	,723	1,383
	17_mejora_solucion_problemas	,516	1,939
	18_mejora_grado_intro_tecnicas_modernas	,395	2,532
	19_proactividad_intro_tecnicas_modernas	,430	2,328

a. Variable dependiente: 6_grado_conocimiento_cliente

Salida de datos: SPSS versión 24.

Tabla N°37 Diagnóstico de colinealidad: constructo mejora continua e innovación

Diagnósticos de colinealidad^a

Modelo	Dimensión	Autovalor	Índice de condición	(Constante)	Proporciones de varianza			
					16_innovacion_grado_sistematicidad	17_mejora_solucion_problemas	18_mejora_grado_intro_tecnicas_modernas	19_proactividad_intro_tecnicas_modernas
1	1	4,843	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,072	8,221	,01	,55	,00	,16	,02
	3	,040	11,016	,87	,23	,01	,09	,00
	4	,029	12,987	,00	,08	,81	,01	,24
	5	,017	16,811	,12	,14	,18	,74	,73

a. Variable dependiente: 6_grado_conocimiento_cliente

Salida de datos: SPSS versión 24.

Tal y como puede verse, ningún FIV excede el valor de 4, por lo que no se detectan problemas de multicolinealidad. Sin embargo, la dimensión 5 excede el umbral de 15 y en ella dos variables con proporción de varianza mayor a 0,5. Se trata de las variables 18 y 19.

La variable 18 mide el grado de introducción de buenas prácticas en la operación mientras que la variable 19 mide los motivos por los cuales se incorporan las buenas prácticas. Puede haber sido mal interpretada por el encuestado, porque si bien la variable 19 mide un aspecto diferente de la 18, se podría pensar que se encuentra dentro de ella siendo que las razones desencadenan dicha introducción de buenas prácticas. Se decide quitar entonces la variable 19.

En la Tabla N° 37 y la Tabla N° 38 se presenta de nuevo el análisis de colinealidad, una vez eliminada la variable redundante (19).

Tabla N°38 Estadísticos de colinealidad: constructo mejora continua e innovación depurado

Modelo		Estadísticas de colinealidad	
		Tolerancia	VIF
1	16_innovacion_grado_sistematicidad	,776	1,288
	17_mejora_solucion_problemas	,518	1,929
	18_mejora_grado_intro_tecnicas_modernas	,622	1,608

a. Variable dependiente: 6_grado_conocimiento_cliente

Salida de datos: SPSS versión 24.

Tabla N°39 Diagnóstico de colinealidad: constructo mejora continua e innovación, depurado.

Diagnósticos de colinealidad^a

Modelo	Dimensión	Autovalor	Índice de condición	(Constante)	Proporciones de varianza		
					16_innovacion_grado_sistematicidad	17_mejora_solucion_problemas	18_mejora_grado_introduccion_tecnologias_nuevas
1	1	3,868	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,068	7,545	,00	,59	,01	,34
	3	,040	9,854	,96	,24	,02	,16
	4	,024	12,566	,04	,17	,97	,50

a. Variable dependiente: 6_grado_conocimiento_cliente

Salida de datos: SPSS versión 24.

Ahora los problemas de multicolinealidad han desaparecido. A su vez, el constructo *mejora continua e innovación* mantiene su alcance teórico con la eliminación de la variable 19, ya que las razones por las que se realizan la introducción de buenas prácticas queda bien contenida en las variable 18 que lo forma.

CONSTRUCTO “INCENTIVOS Y CONSECUENCIAS DEL DESEMPEÑO”.

La Tabla N° 39 y la Tabla N° 40 nos muestran los resultados del diagnóstico de colinealidad.

Tabla N°40 Estadísticos de colinealidad: constructo incentivos y consecuencias del desempeño

Coefficientes^a

Modelo		Estadísticas de colinealidad	
		Tolerancia	VIF
1	10_consecuencias_cumplimiento	,857	1,168
	24_consecuencias_alto_alto_desempeno	,578	1,729
	25_consecuencias_bajo_desempeno	,798	1,253
	26_consecuencias_sistema_evaluacion_desempeno	,610	1,639

a. Variable dependiente: 6_grado_conocimiento_cliente

Salida de datos: SPSS versión 24.

Tabla N°41 Diagnóstico de colinealidad: constructo incentivos y consecuencias del desempeño

Diagnósticos de colinealidad^a

Modelo	Dimensión	Autovalor	Índice de condición	(Constante)	Proporciones de varianza			
					10_consecuencias_cumplimiento	24_consecuencias_alto_alto_desempeno	25_consecuencias_bajo_desempeno	26_consecuencias_sistema_evaluacion_desempeno
1	1	4,821	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,077	7,935	,05	,18	,00	,00	,64
	3	,052	9,588	,04	,59	,00	,34	,08
	4	,029	12,903	,23	,21	,34	,57	,04
	5	,021	15,064	,68	,01	,66	,07	,25

a. Variable dependiente: 6_grado_conocimiento_cliente

Salida de datos: SPSS versión 24.

Tal y como puede verse, ningún FIV excede el valor de 4, por lo que no se detectan problemas de multicolinealidad.

Esta conclusión se ve corroborada cuando se miran los índices de condición y las proporciones de varianza. Utilizando el umbral de 15, solo se encuentra una variable en la dimensión 5 con proporción de varianza superior a 0,5. Se trata de la variable 24. Existe multicolinealidad cuando dos o más variables exceden una proporción de varianza mayor a 0,5. Por lo tanto, no se encuentra evidencia que apoye la existencia de multicolinealidad.

CONSTRUCTO “GESTIÓN DE PERSONAS”.

La Tabla N° 44 y la Tabla N° 42 muestran los resultados del diagnóstico de colinealidad.

Tabla N°42 Estadísticos de colinealidad: constructo gestión de personas

Coefficientes^a

Modelo		Estadísticas de colinealidad	
		Tolerancia	VIF
1	19_proactividad_intro_tecnicas_modernas	,807	1,239
	20_personas_desarrollo_es_prioridad	,582	1,720
	21_personas_acciones_retener_talento	,590	1,695
	22_personas_RRLL_sistematizadas	,810	1,234
	23_personas_diferenciacion_marca_empleadora	,762	1,312

a. Variable dependiente: 6_grado_conocimiento_cliente

Salida de datos: SPSS versión 24.

Tabla N°43 Diagnóstico de colinealidad: constructo gestión de personas

Diagnósticos de colinealidad^a

Modelo	Dimensión	Autovalor	Índice de condición	(Constante)	Proporciones de varianza				
					19_proactividad_intro_tecnicas_modernas	20_personas_desarrollo_es_prioridad	21_personas_acciones_retener_talento	22_personas_RRLL_sistematizadas	23_personas_diferenciacion_marca_empleadora
1	1	5,772	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,085	8,241	,00	,14	,01	,00	,72	,00
	3	,053	10,458	,11	,09	,48	,11	,03	,02
	4	,040	12,036	,04	,50	,02	,05	,10	,33
	5	,034	13,022	,00	,06	,39	,83	,10	,01
	6	,017	18,585	,84	,22	,10	,01	,04	,64

a. Variable dependiente: 6_grado_conocimiento_cliente

Salida de datos: SPSS versión 24.

Tal y como puede verse, ningún FIV excede el valor de 4, por lo que no se detectan problemas de multicolinealidad.

Esta conclusión se ve corroborada cuando fijamos en los índices de condición y las proporciones de varianza. Se utiliza el umbral de 15, solo se encuentra una variable en la dimensión 6 con proporción de varianza superior a 0,5. Se trata de la variable 23, por lo tanto, no se puede encontrar evidencia que apoye la existencia de multicolinealidad.

CONSTRUCTO “SEGUIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN”.

La Tabla N° 43 y la Tabla N° 44, muestran los resultados del diagnóstico de colinealidad.

Tabla N°44 Estadísticos de colinealidad: seguimiento de indicadores de gestión

Coeficientes ^a			
Modelo		Estadísticas de colinealidad	
		Tolerancia	VIF
1	7_seg_indicadores	,422	2,369
	8_seg_frecuencia	,396	2,523
	9_seg_toma_decision_clara	,550	1,819

a. Variable dependiente: 6_grado_conocimiento_cliente

Salida de datos: SPSS versión 24.

Tabla N°45 Diagnóstico de colinealidad: constructo seguimiento de indicadores de gestión

Diagnósticos de colinealidad ^a							
Modelo	Dimensión	Autovalor	Índice de condición	(Constante)	Proporciones de varianza		
					7_seg_indicadores	8_seg_frecuencia	9_seg_toma_decision_clara
1	1	3,864	1,000	,01	,00	,00	,00
	2	,065	7,699	,87	,02	,01	,28
	3	,046	9,166	,12	,30	,11	,69
	4	,025	12,423	,01	,68	,87	,02

a. Variable dependiente: 6_grado_conocimiento_cliente

Salida de datos: SPSS versión 24.

Tal y como puede verse, ningún FIV excede el valor de 4, por lo que no se detectan problemas de multicolinealidad.

Esta conclusión se ve corroborada cuando nos fijamos en los índices de condición y las proporciones de varianza. Utilizando el umbral de 15, no se encuentra ninguna dimensión que tenga dos o más variables con proporción de varianza superior a 0.5. Por lo tanto, no se puede encontrar evidencia que apoye la existencia de multicolinealidad.

CONSTRUCTO “FORMULACIÓN DE OBJETIVOS EQUILIBRADOS”.

La Tabla N° 45 y la Tabla N° 46 muestran los resultados del diagnóstico de colinealidad.

Tabla N°46 Estadísticos de colinealidad: constructo formulación de objetivos equilibrados

Coefficientes^a

Modelo		Estadísticas de colinealidad	
		Tolerancia	VIF
1	11_objetivos_fin_nofin	,671	1,491
	13_objetivos_largo_corto_tiempo	,601	1,664
	14_objetivos_generales_especificos	,724	1,381

a. Variable dependiente: 6_grado_conocimiento_cliente

Salida de datos: SPSS versión 24.

Tabla N°47 Diagnóstico de colinealidad: constructo formulación de objetivos equilibrados

Diagnósticos de colinealidad^a

Modelo	Dimensión	Autovalor	Índice de condición	(Constante)	Proporciones de varianza		
					11_objetivos_fin_nofin	13_objetivos_largo_corto_tiempo	14_objetivos_generales_e_especificos
1	1	3,858	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,056	8,319	,01	,43	,04	,69
	3	,048	8,947	,89	,01	,28	,10
	4	,039	10,001	,10	,56	,68	,20

a. Variable dependiente: 6_grado_conocimiento_cliente

Salida de datos: SPSS versión 24.

Tal y como puede verse, ningún FIV excede el valor de 4, por lo que no se detectan problemas de multicolinealidad.

Esta conclusión se ve corroborada cuando fijamos en los índices de condición y las proporciones de varianza. Utilizando el umbral de 15, no se encuentra ninguna dimensión que tenga dos o más variables con proporción de varianza superior a 0.5. Por lo tanto, no se encuentra evidencia que apoye la existencia de multicolinealidad.

CONSTRUCTO “FORMULACIÓN DE OBJETIVOS RAZONABLES Y COMPARTIDOS”.

La Tabla N° 47 y la Tabla N° 48 muestran los resultados del diagnóstico de colinealidad.

Tabla N°48 Estadísticos de colinealidad: constructo formulación de objetivos razonables y compartidos

Coefficientes^a

Modelo		Estadísticas de colinealidad	
		Tolerancia	VIF
1	12_objetivos_exigentes	,835	1,198
	15_objetivos_comunicados	,835	1,198

a. Variable dependiente: 6_grado_conocimiento_cliente

Salida de datos: SPSS versión 24.

Tabla N°49 Diagnóstico de colinealidad: constructo formulación de objetivos razonables y compartidos

Diagnósticos de colinealidad^a

Modelo	Dimensión	Autovalor	Índice de condición	(Constante)	Proporciones de varianza		
					11_objetivos_fin_nofin	13_objetivos_largo_corto_tiempo	14_objetivos_generales_e_especificos
1	1	3,858	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,056	8,319	,01	,43	,04	,69
	3	,048	8,947	,89	,01	,28	,10
	4	,039	10,001	,10	,56	,68	,20

a. Variable dependiente: 6_grado_conocimiento_cliente

Salida de datos: SPSS versión 24.

Tal y como puede verse, ningún FIV excede el valor de 4, por lo que no se detectan problemas de multicolinealidad.

Esta conclusión se ve corroborada cuando fijamos en los índices de condición y las proporciones de varianza. Utilizando el umbral de 15, no se encuentra ninguna dimensión que tenga dos o más variables con proporción de varianza superior a 0.5. Por lo tanto, no se encuentra evidencia que apoye la existencia de multicolinealidad.

CONSTRUCTO “RESULTADOS DE GESTIÓN”.

La Tabla N° 49 y la Tabla N° 50 nos muestran los resultados del diagnóstico de colinealidad.

Tabla N°50 Estadísticos de colinealidad: resultados de gestión

Coefficientes^a

Modelo		Estadísticas de colinealidad	
		Tolerancia	VIF
1	38_r_satisfaccion_clientes	,788	1,269
	39_r_satisfaccion_empleados	,788	1,269

a. Variable dependiente: 6_grado_conocimiento_cliente

Salida de datos: SPSS versión 24.

Tabla N°51 Diagnóstico de colinealidad: constructo resultados de gestión

Diagnósticos de colinealidad^a

Modelo	Dimensión	Autovalor	Índice de condición	(Constante)	Proporciones de varianza	
					38_r_satisfaccion_clientes	39_r_satisfaccion_empleados
1	1	2,951	1,000	,00	,00	,00
	2	,026	10,636	,11	,97	,37
	3	,023	11,272	,88	,03	,63

a. Variable dependiente: 6_grado_conocimiento_cliente

Salida de datos: SPSS versión 24.

Tal y como puede verse, ningún FIV excede el valor de 4, por lo que no se detectan problemas de multicolinealidad.

Tampoco presenta problemas en índice de condición ya que se encuentran por debajo del umbral de 15.

EVALUACIÓN DE LOS CONSTRUCTOS REFLECTIVOS

El modelo comprende un constructo reflectivo: “Resultados económicos”. Luego de eliminados los indicadores de los constructos formativos que presentan problemas de multicolinealidad, se procede a evaluar la calidad de los constructos reflectivos. Se calcula la fiabilidad individual de cada ítem, la fiabilidad del constructo, la validez convergente y la validez discriminante.

La Tabla N° 50 muestra los resultados obtenidos en lo que, a la fiabilidad individual del ítem, fiabilidad del constructo (fiabilidad compuesta) y validez convergente (AVE) se refiere. La fiabilidad individual se evalúa examinando las cargas de los indicadores en sus respectivas variables latentes. Son ideales valores mayores a 0.707, que indican que más del 50% de la varianza de los indicadores es compartida con el constructo. Todos los valores de los indicadores de este constructo se encuentran por encima de 0.707 confirmando así la validez del constructo reflectivo.

TABLA N°52 Fiabilidad y validez convergente de constructos reflectivos

Constructo	Indicadores	Carga	Fiabilidad compuesta	AVE
Resultados Económicos / esenciales	36_r_facturacion	0,9114	0,8923	0,8056
	37_r_rentabilidad	0,8835		
Resultados de Sustentabilidad	40_r_cantidad_clientes	0,8770	0,8607	0,7554
	41_r_inversion	0,8612		

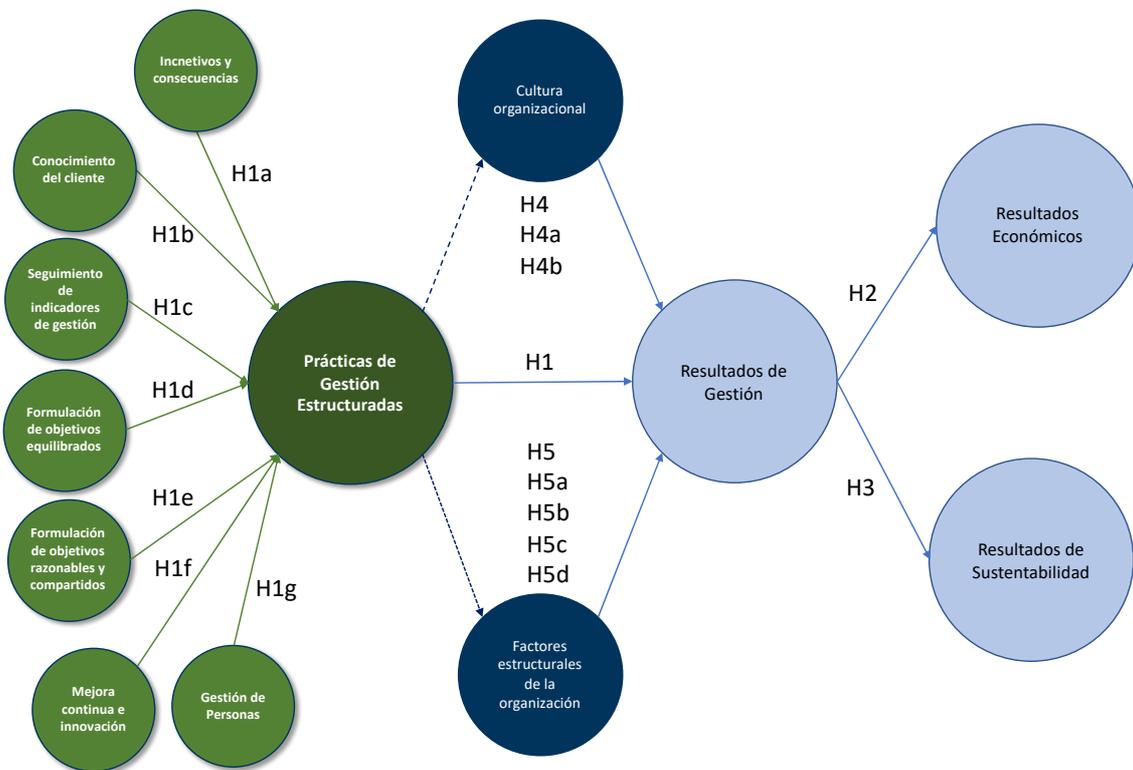
Fuente: Elaboración propia en base a salida de datos de Smart PLS

Como se mencionó, el análisis del modelo estructural se realiza en dos etapas. Primero se analiza el modelo estructural utilizando solo los constructos de primer orden relacionados entre sí, saltándose los de segundo orden. Posteriormente se utilizan las puntuaciones de los constructos de primer orden, como indicadores de los constructos de segundo orden para proceder al análisis estructural.

El objetivo consiste en testar la fortaleza de las hipótesis formuladas (es decir, el grado de significatividad de los coeficientes “path” o coeficientes β que unen los constructos antecedentes con los constructos endógenos) y la capacidad predictiva del modelo, la cual es dada por la cantidad de varianza explicada de los constructos endógenos (R^2).

Por otra parte, el modelo analizado incluye varios efectos de mediación que se testan aparte. En la evaluación del modelo de primer orden, se limita a comprobar únicamente los efectos directos. Luego en el análisis del modelo de segundo orden estudiaremos con más detalle los efectos de las variables de mediación como se indica en el Gráfico N° 8.

Gráfico N°8 Modelo Estructural de segundo orden con numeración de las hipótesis.



Fuente: elaboración propia.

En la tabla N° 52, se muestran los coeficientes path obtenidos al ejecutar el modelo.

Tabla N°53 *Coefficientes path de los constructos.*

Constructos de primer orden	Resultados de Gestión	Resultados de sustentabilidad	Resultados Económicos
Conocimiento del Cliente	0,244		
Formulación de objetivos equilibrados	0,289		
Formular objetivos razonables y compartidos	-0,040		
Gestión de Personas	0,289		
Incentivos y Consecuencias	0,155		
Mejora continua e innovación	0,115		
Seguimiento de indicadores de Gestión	0,109		
Resultados de Gestión		0,571	0,597
Seguimiento de Indicadores de Gestión			

valores t(499).

Fuente: Elaboración propia en base a salida de datos de Smart PLS

En la tabla N° 53 se muestra la varianza explicada para los constructos de resultados de gestión y económicos (variables dependientes).

Tabla N°54 *Varianza explicada de los constructos*

Constructo de resultados	R²
Resultados Económicos	0,356
Resultados de Sustentabilidad	0,326
Resultados de Gestión	0,287

Fuente: Elaboración propia en base a salida de datos de Smart PLS

En la tabla N° 54 se muestra el listado de hipótesis formuladas, los coeficientes path obtenidos y el grado de significancia estadística correspondiente a cada hipótesis

Tabla N°55 *Coefficientes path y significancia estadística de las hipótesis*

Hipótesis	Coefficientes Path	Valores P	Sig.
H1a: Incentivos y consecuencias → Resultados de gestión	0,155	0,092	†
H1b: Conocimiento Cliente → Resultados de Gestión	0,244	0,036	*
H1c: Seguimiento indicadores → Resultados de Gestión	0,109	0,251	NS
H1d: Formulación de Objetivos Equilibrados → Resultados de Gestión	0,289	0,093	†
H1e: Formulación de Objetivos razonables y compartidos → Resultados de Gestión	-0,040	0,373	NS
H1f: Mejora continua e Innovación → Resultados de Gestión	0,115	0,050	*
H1g: Gestión Personas → Resultados de Gestión	0,292	0,009	*
H2: Resultados de Gestión → Resultados Económicos	0,597	0,000	**
H3: Resultados de Gestión → Resultados de Sustentabilidad	0,571	0,000	**

***p<0.001, ** p<0.01, *p<0.05, † p<0.1 (basado en $t_{(499)}$, de una cola)

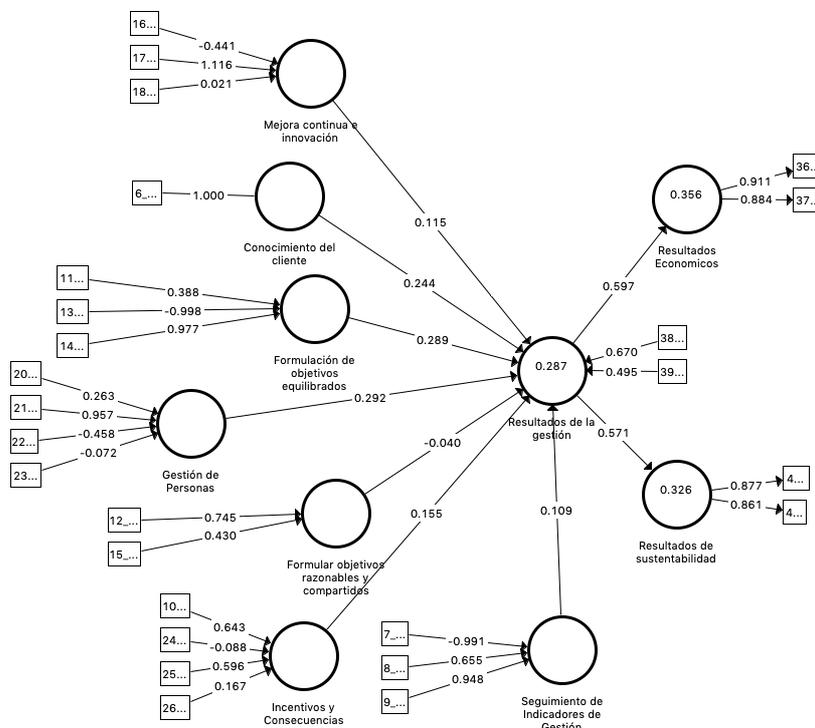
Fuente: Elaboración propia en base a salida de datos de Smart PLS

En el Gráfico N° 9 se presenta el análisis gráfico del modelo estructural exportado de Smart PLS. Para una mejor comprensión se detallan a continuación los elementos que ahí se muestran.

Los círculos comprenden a los constructos formativos y reflectivos del modelo. En el caso de los constructos formativos, se detallan los indicadores por medio de un rectángulo que contiene el número de indicador y la flecha indica un valor que representa la carga de ese indicador para el constructo.

Las flechas entre los constructos representan la dirección de predicción en el modelo y el número la fortaleza de este. Los valores dentro de los constructos reflectivos (círculos) representan el valor de r^2 o el índice de impacto que tienen los constructos sobre el mismo. Por ejemplo, del gráfico se desprende que, los resultados de gestión se predicen un 28,7% de la varianza por los constructos de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño. (ver círculo “resultados de gestión” en el Gráfico N° 9).

Gráfico N°9 Modelo estructural de primer orden.



Salida de gráfico: Smart PLS versión 3.2.8.

Se ve que los resultados de la gestión, los resultados económicos y los resultados de sustentabilidad son explicados por el modelo propuesto. Concretamente, los resultados de gestión explican el 35,6% de los resultados económicos, los resultados de la gestión explican el 32,6% de los resultados de sustentabilidad y los constructos de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño contribuyen a explicar el 28,7 % de los resultados de la gestión. Estos valores son similares a los alcanzados por Bloom (2013), quien comprobó que una mejora en la implementación en las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño predice en 20% los resultados de gestión.

Sub-sección AA - ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL DE SEGUNDO ORDEN

Para trabajar con un modelo que implique contar con un constructo de segundo orden denominado Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD), se tomaron las puntuaciones de las variables latentes del modelo estructural de primer orden y se les trató como los indicadores de la variable de segundo orden.

EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA

De forma similar a como se procede con los constructos formativos, en el caso del constructo molar (aquellos en lo que las variables latentes que los configuran dan lugar a la definición del constructo de segundo orden) debe analizarse si existen problemas de multicolinealidad. A continuación, se realiza dicho análisis por constructo.

CONSTRUCTO “PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE ALTO DESEMPEÑO”

La Tabla N°55 y 56 muestran los resultados del diagnóstico de colinealidad.

Tabla N°56 Estadísticos de colinealidad: constructo Prácticas de Gestión de Alto Desempeño

Coefficientes^a

Modelo		Estadísticas de colinealidad	
		Tolerancia	VIF
1	A_Conocimiento_del_Cliente	,714	1,401
	B_Formulación_de_objetivos_equilibrados	,910	1,099
	C_Formular_objetivos_razonables_y_compartidos	,598	1,672
	D_Gestion_de_Personas	,660	1,516
	E_Incentivos_y_Consecuencias	,552	1,810
	F_Mejora_continua_e_innovacion	,657	1,523
	G_Seguimiento_de_Indicadores_de_Gestion	,623	1,606

a. Variable dependiente: 6_grado_conocimiento_cliente

Salida de datos de SPSS versión 24

Tabla N°57 Diagnóstico de colinealidad: constructo Prácticas de Gestión de Alto Desempeño

Diagnósticos de colinealidad^a

Modelo	Dimensión	Autovalor	Índice de condición	(Constante)	Proporciones de varianza							
					A_Conocimiento del Cliente	B_Formulación de objetivos equilibrados	C_Formular objetivos razonables y compartidos	D_Gestión de Personas	E_Incentivos y Consecuencias	F_Mejora continua e innovación	G_Seguimiento de indicadores de Gestión	
1	1	2,976	1,000	,00	,04	,00	,04	,04	,04	,04	,03	,03
	2	1,168	1,596	,00	,00	,52	,01	,00	,01	,05	,10	,10
	3	1,000	1,725	1,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	4	,786	1,946	,00	,30	,17	,01	,18	,00	,13	,11	,11
	5	,657	2,128	,00	,03	,05	,44	,44	,00	,00	,02	,02
	6	,570	2,286	,00	,52	,20	,00	,00	,27	,11	,09	,09
	7	,494	2,454	,00	,11	,00	,06	,01	,23	,63	,24	,24
	8	,349	2,918	,00	,01	,06	,45	,33	,45	,04	,40	,40

a. Variable dependiente: 6_grado_conocimiento_cliente

Salida de datos de SPSS versión 24

Se cumplen todas las condiciones que permiten descartar la multicolinealidad entre las variables y por lo tanto se pueden utilizar todos los indicadores para el análisis estructural.

EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL DE SEGUNDO ORDEN

En la tabla 57 y el gráfico 7 mostramos la varianza explicada para los constructos de resultados de gestión y económicos (variables dependientes).

Tabla N°58 Varianza explicada por Práctica Genérica de Gestión

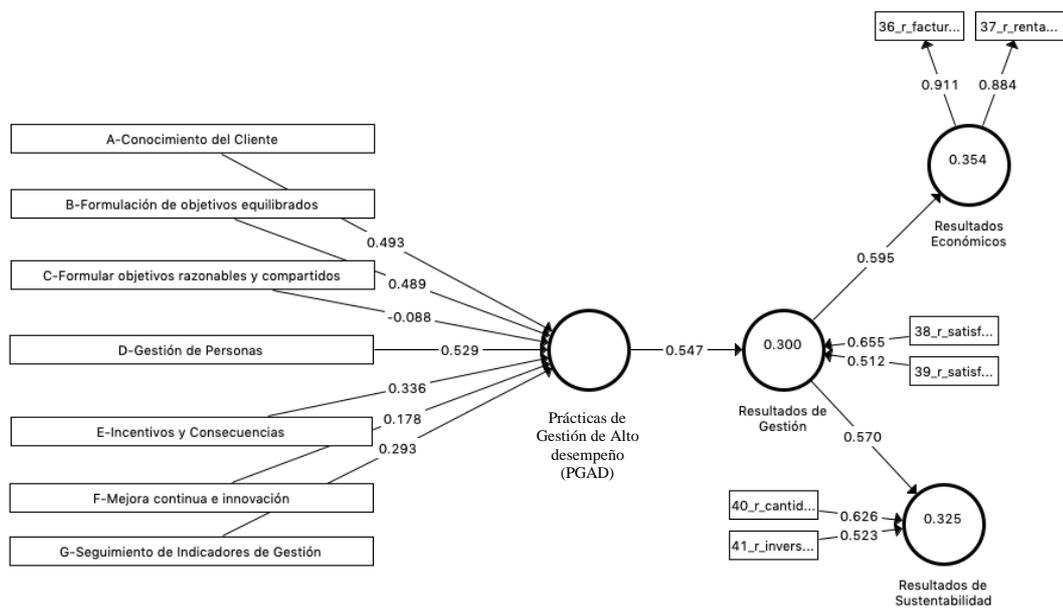
Constructo de resultados	R ²
Resultados Economicos	0,354
Resultados de sustentabilidad	0,325
Resultados de Gestión	0,300

Fuente: Elaboración propia en base a salida de datos de Smart PLS

En el Gráfico N° 10 se muestran los resultados del análisis del modelo estructural de segundo orden con la misma lógica del modelo de primer orden. En este caso los constructos de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño aparecen en rectángulos dado su comportamiento como indicadores del constructo de segundo orden que aparece en un círculo con el nombre de “Prácticas de Gestión de Alto Desempeño”.

Los valores representan también los pesos es decir la fortaleza de cada relación entre constructos. El valor dentro de los círculos o constructos representa el porcentaje de varianza que predice el constructo. Se puede ver que los Resultados de Gestión se explican en un 35,4 % de la evolución de los resultados económicos y el 32,5 % de los Resultados de Sustentabilidad. Por su parte, las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD) contribuyen a explicar el 30 % de los resultados de gestión.

Gráfico N°10 Modelo estructural de segundo orden.



Salida de gráfico: Smart PLS versión 3.2.8.

A continuación, se presentan los coeficientes path:

Tabla N°59 *Coefficientes path y significancia estadística de hipótesis en el modelo de segundo orden*

Hipótesis	Coefficientes Path	R2	Sig.
H1: Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD) → Resultados de Gestión	0,547	0,300	***
H1a: Incentivos y consecuencias → PGAD	0,493		
H1b: Conocimiento del cliente → PGAD	0,489		
H1c: Seguimiento de indicadores de gestión → PGAD	-0,088		
H1d: Formulación de objetivos equilibrados → PGAD	0,529		
H1e: Formulación de objetivos razonables y compartidos → PGAD	0,336		
H1f: Mejora continua e innovación → PGAD	0,178		
H1g: Gestión de Personas → PGAD	0,293		
H2: Resultados de Gestión → Resultados Económicos	0,595	0,354	***
H3: Resultados de Gestión → Resultados de Sustentabilidad	0,570	0,325	***

***p<0.001, ** p<0.01, *p<0.05, † p<0.1 (basado en $t_{(499)}$, de una cola)

Fuente: elaboración propia en base a Salida de datos de Smart PLS versión 3.2.8.

El modelo de segundo orden presenta relaciones más fuertes y significativas que el modelo de primer orden. Se podría concluir entonces que se cumplen casi todas las hipótesis de la Tabla N° 58 correspondientes al modelo de segundo orden, menos la H1c, referida al seguimiento de indicadores de gestión.

Resulta incluso un comportamiento a priori exquisito de este indicador que ya ha sido testado en investigaciones anteriores (Bloom et al., 2016) y por lo tanto se puede encontrar alguna explicación en las características de la muestra al ser intencional.

Sin contar estas prácticas, las demás Hipótesis H1 se verifican. Esto validaría nuestro marco conceptual basado en los estudios de Bloom et al. et a. (2016) afirmando así que el impacto de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño en los resultados empresariales es independiente del contexto, considerando a la gestión como una tecnología (Management as a technology).

Por otra parte, la validación de las Hipótesis H2 y H3 están también en la misma línea del marco conceptual propuesto tanto por Bloom et al. (2007, 2016, 2018, 2019a, 2019b) y de Miles et al. (2018, 2019) quienes demostraron el mismo impacto de las prácticas gestión estructuradas con las que planteamos nosotros, llegando a resultados similares. Se destaca lo realizado por Miles et al. (2018) al encontrar el mismo agrupamiento de componentes e impactos de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño en los resultados de gestión, económicos y de sustentabilidad. En síntesis, hasta el momento, se puede concluir que los resultados de este análisis validan la teoría universalista planteada en el marco teórico.

Para continuar con el análisis se realiza a continuación el análisis de las hipótesis H4 y H5 vinculadas a los efectos de las variables mediadoras entre las prácticas de gestión y los resultados de gestión.

MEDIADORES

Se reiteran las hipótesis a verificar:

H4 - El impacto de las **Prácticas de Gestión de Alto Desempeño** sobre los resultados de gestión está parcialmente mediado por la **cultura organizacional**. Es decir, además del impacto indirecto que se produce a través del Cultura Organizacional.

H5 - El impacto de las **Prácticas de Gestión de Alto Desempeño** sobre los resultados de gestión está parcialmente mediado por **los factores estructurales de la organización**. Es decir, además del impacto indirecto que se produce a través de los factores estructurales de la organización.

CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo al marco conceptual propuesto y los análisis estadísticos realizados, manejamos 4 variables exógenas son:

- Cultura de apertura y confianza
- Cultura de flexibilidad estructural
- Cultura orientada al cambio
- Cultura orientada al logro

Al realizar las correlaciones bivariadas se comprobó que las variables con **relaciones significativas con las demás variables del modelo son la cultura orientada al cambio y la cultura orientada al logro**. En este sentido se analiza el efecto mediador de ambas, no considerando las culturas de apertura y confianza y de flexibilidad estructural. Se puede inferir conceptualmente el aporte de la cultura de apertura y confianza que una intuición basada en la experiencia como gestores y consultores, indicaría su incidencia en los resultados. Sin embargo, rigiéndose estrictamente por el análisis propuesto no se debería considerar en el modelo estructural por no surgir una relación significativamente estadística.

Como se ilustra en los gráficos N° 11 y 12, los resultados del constructo de cultura orientada al logro y de cultura orientada al cambio arrojan valores que no aportan mediación, ya que al mediar, el valor de varianza explicada por las prácticas de gestión sin mediación y el valor de la misma varianza con mediación es prácticamente el mismo, siendo en este caso 29,9% de la varianza y en el caso sin mediación, 30%.

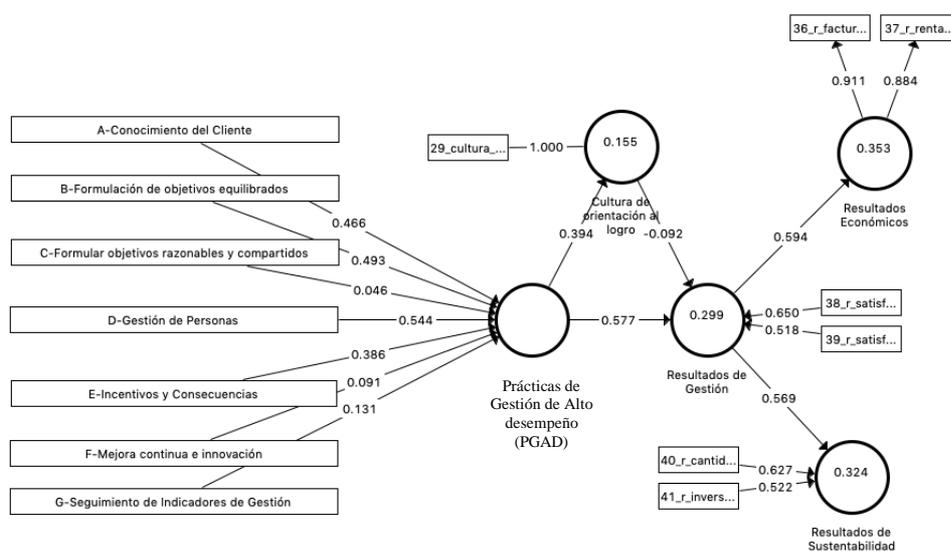
A su vez, no se ve impacto indirecto, ya que el valor de la relación entre la cultura orientada al logro de objetivos y los resultados de gestión tienen un valor muy bajo y negativo (-0,092), indicando así más que un fortalecimiento de la relación, una atenuación en la varianza explicada.

Por último la relaciones entre el constructo mediador y los resultados de gestión no son estadísticamente significativos. Por lo que la hipótesis H4 no se verifica. Esto implica que si bien se había identificado una correlación estadísticamente significativa entre las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño y la cultura orientada al logro de objetivos, dicha correlación no tendría capacidad predictiva.

Asimismo, se encontró una correlación estadísticamente significativa entre la cultura orientada al logro de objetivos y la satisfacción de empleados (indicador del constructo Resultados de Gestión), tampoco se le puede adjudicar capacidad predictiva. En otras palabras, y a los efectos solo de esta muestra, promover una cultura orientada al logro de objetivos no redundaría necesariamente en una mejora en los resultados de gestión.

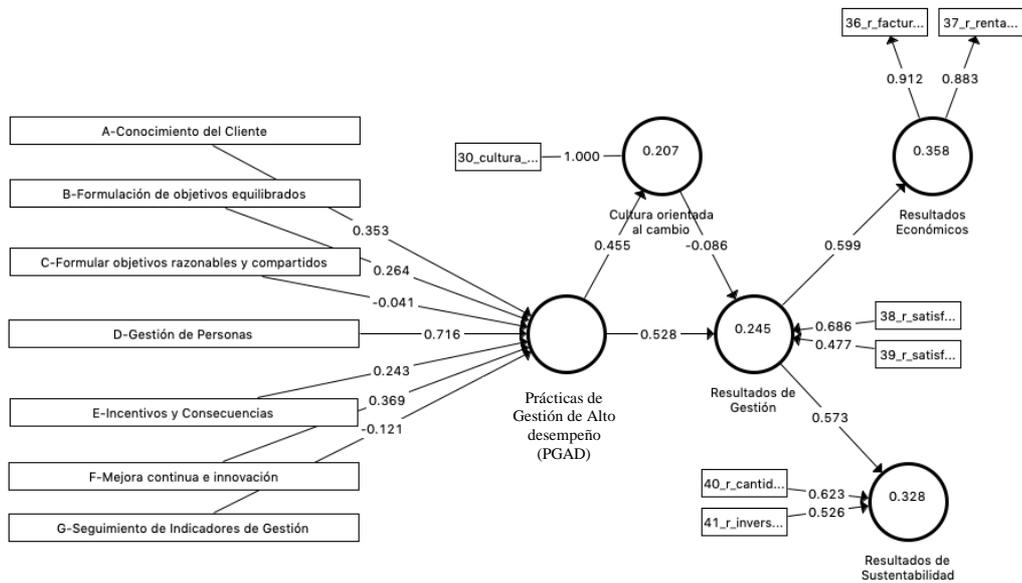
Lo mismo sucede con la variable cultura orientada al cambio. En este caso si bien existe una correlación significativa con un incremento de la cantidad de clientes (indicador de resultados de sustentabilidad), dicha relación no es significativa y por lo tanto no posee capacidad predictiva. Estos resultados podrían ser consistentes con los estudios realizados por Alejos Casado (2019) quien no encontró relaciones significativas entre la cultura nacional sin efecto alguno con las prácticas de gestión y el desempeño de la empresa, considerando claramente a la cultura organizacional como subsidiaria de la cultura nacional donde está radicada la empresa.

Gráfico N°11 Cultura Orientada al logro de objetivos como mediador



Salida de gráfico: Smart PLS versión 3.2.8.

Gráfico N°12 Cultura Orientada al cambio como mediador



Salida de gráfico: Smart PLS versión 3.2.8.

FACTORES ESTRUCTURALES DE LA ORGANIZACIÓN

Las variables exógenas medidas para evaluar la mediación como factores estructurales de la organización sobre el modelo son:

- La antigüedad de la organización, medido en años
- El tamaño de la organización, medido en cantidad de personas
- El origen de la organización, nacional o multinacional
- Mercados de destino, no exportador o exportador.

Se reiteran las hipótesis a verificar:

H5a - El impacto de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD) sobre los resultados de gestión está parcialmente mediado por el tamaño de la empresa medido en cantidad de personas empleadas. Es decir, existe un impacto indirecto que se produce a través del tamaño de la empresa.

H5b - El impacto de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD) sobre los resultados de gestión está parcialmente mediado por la antigüedad de la empresa. Es decir, existe un impacto indirecto que se produce a través de la antigüedad de la empresa.

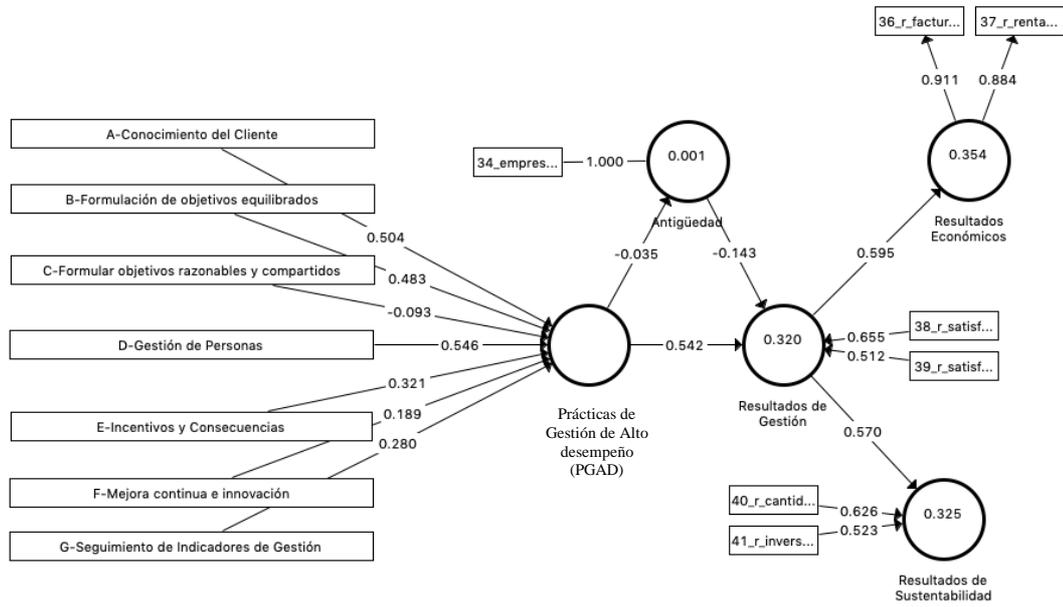
H5c – El impacto de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD) sobre los resultados de gestión está parcialmente mediado por el origen de la empresa. Es decir, existe un impacto indirecto que se produce a través del origen de la empresa.

H5d - El impacto de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD) sobre los resultados de gestión está parcialmente mediado por el destino principal de la producción de la empresa (mercados competitivos). Es decir, existe un impacto indirecto que se produce a través del destino principal de la producción de la empresa.

ANTIGÜEDAD

Al mediar la antigüedad de la empresa, se verifica la hipótesis H5a. El R² aumenta, mientras que la relación entre las prácticas de gestión y los resultados de gestión se debilita levemente. Cabe analizar el signo negativo de la relación entre la antigüedad y los resultados de gestión, interpretándose que las prácticas de gestión son más importantes relativamente a empresas jóvenes que a las más antiguas. Bloom et al. (2019) afirma que la implementación de Prácticas de Gestión de Alto Desempeño son buenos predictores del ratio de sobrevivencia de las empresas. Este resultado también está en línea con lo planteado por Forth, J. et al. (2019) quien describe que un aumento de una desviación estándar en el índice de gestión (prácticas) está asociado con una caída de 3% en la probabilidad de que la empresa cierre en período de 3 años.

Gráfico N°13 Antigüedad de la empresa como mediador

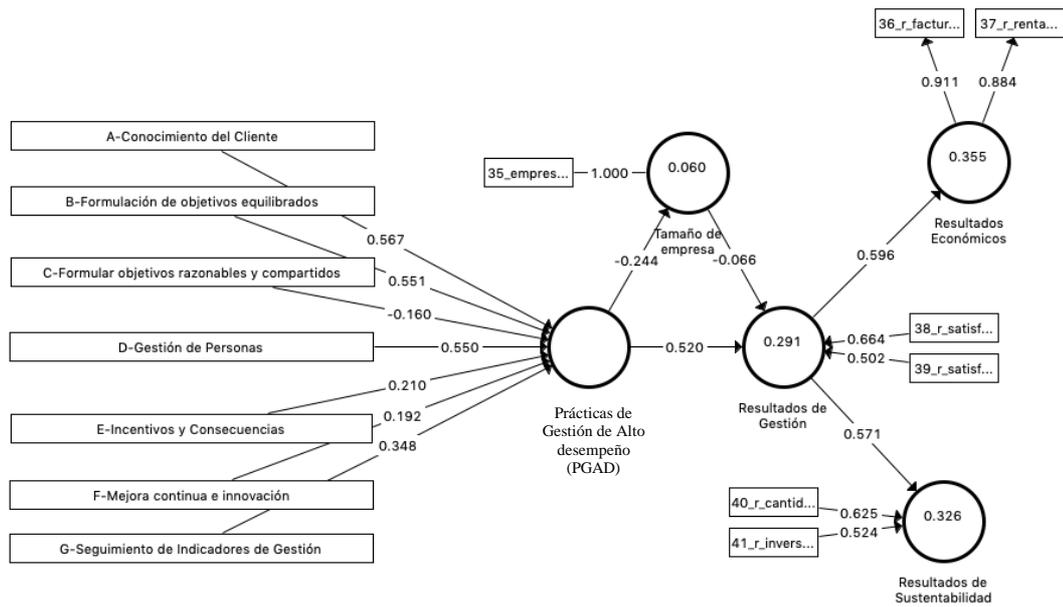


Salida de gráfico: Smart PLS versión 3.2.8.

TAMAÑO

Al mediar el tamaño de la empresa, el R2 permanece prácticamente igual (disminuye 0,9%) y la relación entre las PGAD y los resultados de gestión es relativamente más débil que sin mediación. Si bien la relación es significativa estadísticamente el resultado del R2 hace que la hipótesis H5b no se verifique.

Gráfico N°14 Tamaño de la empresa como mediador

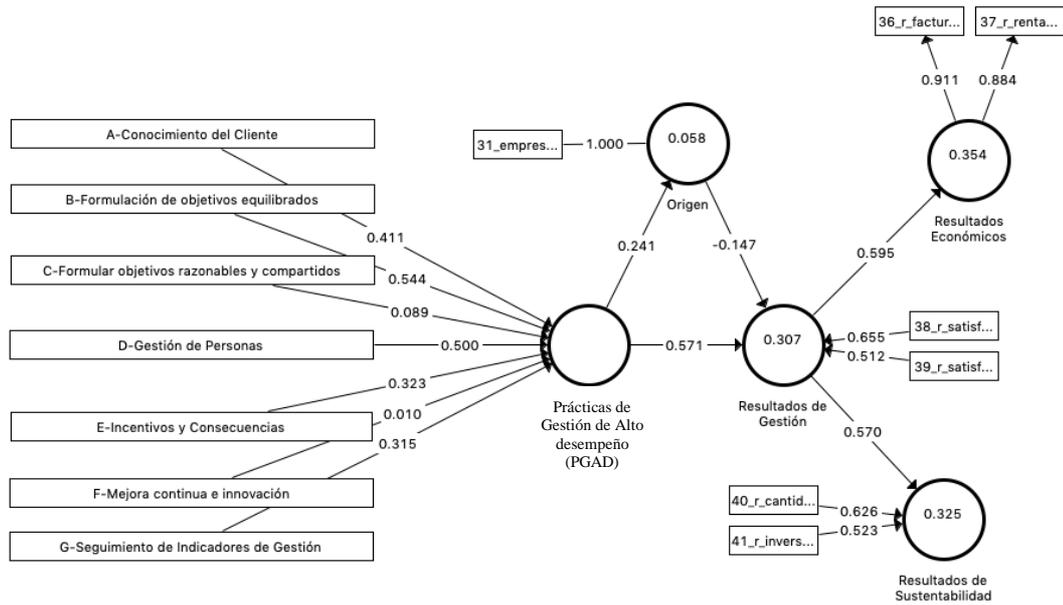


Salida de gráfico: Smart PLS versión 3.2.8.

ORIGEN DE LA ORGANIZACIÓN

Al mediar el origen de la empresa, no se verifica la hipótesis H5c, la relación entre las PGAD y los resultados de gestión prácticamente no cambia (apenas un incremento 0,7%) y la relación entre las PGAD y el origen de la organización no es significativa.

Gráfico N°15 Origen de la organización como mediador

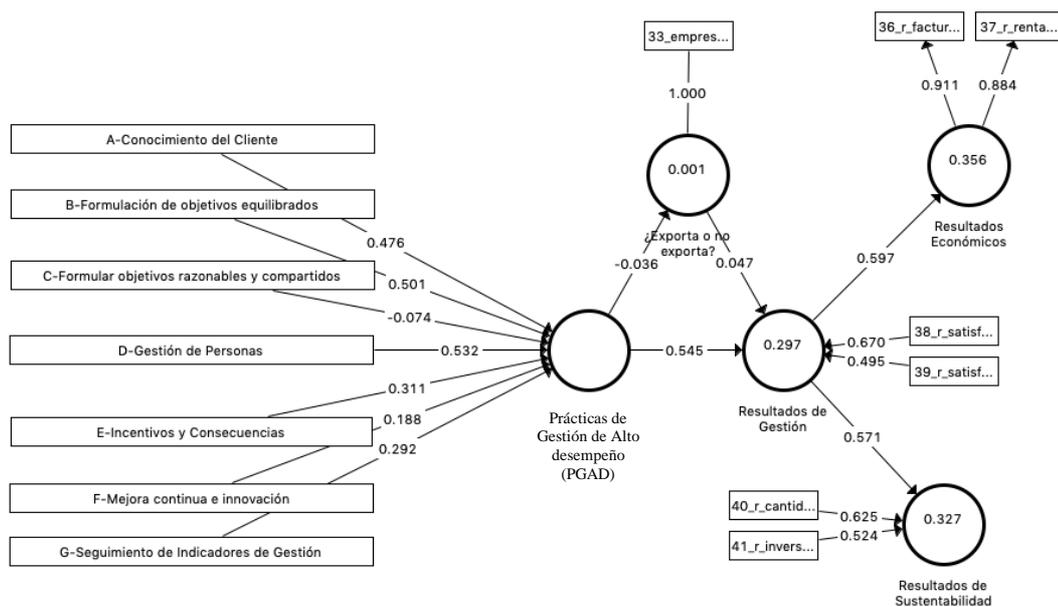


Salida de gráfico: Smart PLS versión 3.2.8.

MERCADO DESTINO DE LA PRODUCCIÓN

Al mediar el factor de destino de la producción, también se verifica la hipótesis H5d, aunque con efecto positivo y poca fortaleza; interpretándose que no existen diferencias significativas entre aquellas empresas que destinan parte de su producción a la exportación de las que solo compiten en mercado doméstico. A diferencia de lo que sucede en países de semejante nivel de desarrollo (Bloom, Van Reenen, 2007; Bloom, et al., 2013), donde la exportación es principalmente de manufacturas, siendo un factor que alienta la adopción de buenas prácticas de gestión por la influencia del mercado destino y la ampliación de la competencia.

Gráfico N°16 Mercado destino de la producción como mediador



Salida de gráfico: Smart PLS versión 3.2.8.

Para resumir en la tabla N° 59 se presenta los resultados del análisis de cada una de las variables como mediadora, dando como resultado la no verificación de la hipótesis H4 y de forma parcial la hipótesis H5.

Tabla N°60 Resumen de los valores y efectos directos de las PGAD a los resultados de gestión, con mediadores.

Constructo	Sin Mediación		Con Mediación		Comentario	¿Verifica Hipótesis?
	Coefficiente path	R2	Coefficiente path de PGAD	R2		
PGAD	,547	,30	n/a			
H4a – Cultura orientada al logro			,577	,299	<i>Efecto nulo</i>	No
H4b - Cultura orientada al cambio			,528	,245	<i>Atenúa R2</i>	No
<i>H5a - Antigüedad</i>			,542	,320	<i>Fortalece mediación</i>	<i>Sí</i>
<i>H5b - Tamaño</i>			,520	,291	<i>Atenúa R2</i>	<i>No</i>
<i>H5c - Origen</i>			,571	,307	<i>Efecto Nulo</i>	<i>No</i>
<i>H5d - Mercados de destino</i>			,545	,297	<i>Efecto Nulo</i>	<i>Sí</i>

Fuente: Elaboración propia en base a salida de datos de Smart PLS versión 3.2.8.

Sub-sección BB - **VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS CON UNA MUESTRA REPRESENTATIVA DE EMPRESAS URUGUAYAS**

En este estudio se utilizó una muestra de conveniencia. Para validar los resultados se aplicará el análisis a una muestra representativa de empresas uruguayas. La base resulta de una investigación que se está realizando en el marco del Programa para el Análisis de Productividad en las empresas, una iniciativa de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE) junto con la Universidad Católica del Uruguay (UCU), con el apoyo económico de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) mediante sus Fondos Públicos 2018. En ella se está implementando una investigación del nivel de las prácticas de gestión y su impacto en los resultados empresariales y en la cual se están utilizando variables similares a las utilizadas en este estudio

CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Se trata de una muestra representativa. El trabajo de campo es realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) del Uruguay en el marco de la Encuesta de Actividades Económicas de dicho Instituto en la cual por primera vez se incorporaron las preguntas sobre prácticas de gestión desarrolladas por la investigación mencionada del Programa para el Análisis de Productividad en las empresas. Actualmente se cuenta con una muestra de 1613 empresas.

En cuanto a la distribución por tamaño de la muestra, presenta proporciones similares a la muestra intencional (#132) en la cual la proporción de las grandes empresas era de un 15% y en esta comprende un 20%.

Tabla N°61 Empresas por tamaño

10 a 19 – pequeña, 20 a 99 mediana, + de 100 grande	# de empresas	% total
Pequeña	473	29
Mediana	815	50
Grande	325	20
Total	1613	100

Fuente: INE (2020), Encuesta Nacional de Actividades Económicas.

En cuanto a la distribución de las empresas por sector, representativa de la economía uruguaya se destaca los sectores de comercio, servicios e industria manufacturera.

Tabla N°62 Empresas por sector de actividades

Sector	Tipo de empresa			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
Industria manufacturera	79	157	80	316
Comercio	204	370	64	638
Servicios	128	157	93	378
Enseñanza	37	50	18	105
Salud	10	28	49	87
Gas, agua, electricidad	3	6	3	12
Información y comunicaciones	12	47	18	77
Total	673	815	325	1613

Fuente: INE (2020), Encuesta Nacional de Actividades Económicas.

Tabla N°63 Empresas por propiedad o accionistas

	# empresas	% Total
Fundador/es	863	53,4
Familiar/es del fundador/es	363	22,4
Gerente/s no fundador ni familiar del fundador	60	3,7
Accionistas que no están en la gestión de la empresa	235	14,5
Otros	96	5,9
Total	1617	100

Fuente: INE (2020), Encuesta Nacional de Actividades Económicas.

ELECCIÓN DE INDICADORES

Para aplicar el modelo estructural a esta muestra representativa se realizó un análisis de los indicadores utilizados en ambas investigaciones para poder construir los mismos constructos. El marco teórico de ambas investigaciones para la construcción de los indicadores son similares. A continuación se presenta un resumen de los indicadores de la encuesta de actividades económica (EAE) y su correspondencia con los indicadores de esta investigación.

Tabla N°64 Análisis y correspondencia de indicadores

#	Pregunta EAE	Indicador	Pregunta Tesis	Indicador
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?	6	¿Qué tan bien conoce la empresa a su cliente?
2	@1.5	¿Qué situación describe mejor lo que realizó su empresa en relación con la innovación en productos, servicios y/o procesos?	16	¿Qué tan enfocada en la innovación de productos, servicios o procesos está la organización?
3	@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.	17	¿Cómo se suelen descubrir y resolver los problemas? (mejora continua)
4	@2.3	¿Con qué frecuencia fueron revisados los indicadores clave de desempeño en su empresa por gerentes / no gerentes?	8	¿Cómo revisan los indicadores de desempeño
5	@2.4	¿Se colocaron carteleros/ tableros/cuadros con resultados para mostrar los indicadores clave de desempeño en la empresa?	7	¿Qué tipo de indicadores usan para el seguimiento del desempeño?
6	@2.5	¿Qué situación describe mejor el uso de indicadores clave de desempeño en su empresa? (diferentes tipos de objetivos)	11	¿Qué tipos de objetivos se establecen en la empresa?
7	@2.6	¿Qué describe mejor el plazo de los objetivos de la empresa?	13	¿Qué período de tiempo está considerando sus

		Ejemplo de objetivos: volumen de ventas, cantidad de producción, calidad, eficiencia, entregas a tiempo, calidad de servicio, tasa de rechazo, cantidad de quejas, etcétera.		objetivos? ¿Sus objetivos se establecen independientemente el uno del otro?
8	@2.7	¿Qué tan fácil o difícil fue para la empresa alcanzar sus objetivos?	12	¿Cuán exigentes son sus metas? ¿Te sientes presionado por ellas?
9	@2.8	¿Quién conocía los objetivos de la empresa?	14	¿Cuál es la motivación detrás de sus objetivos y cómo se transmiten en cascada a cada uno de los trabajadores individuales?
10	@3.2	Durante el año pasado, cuando un gerente / no gerente tuvo un mal desempeño, ¿fue reasignado o despedido?	10	¿Qué pasaría si no se cumple con los objetivos, acciones o plan acordados ?
11	@3.3 Gerentes	¿Como se actuó para desarrollar las competencias del personal de su empresa?	24	¿Cómo identificarías y desarrollarías a las personas de muy alto rendimiento?
12	@3.5	¿Cuál fue el nivel de diálogo con los representantes de los trabajadores?	22	¿Quién lleva a cabo la relación con los representantes de los trabajadores en la empresa? Ante los planteos y reivindicaciones, la empresa como responde?
13	@3.6	Criterios evaluación desempeño	26	¿Cómo funciona su sistema de evaluación y recompensa del desempeño?

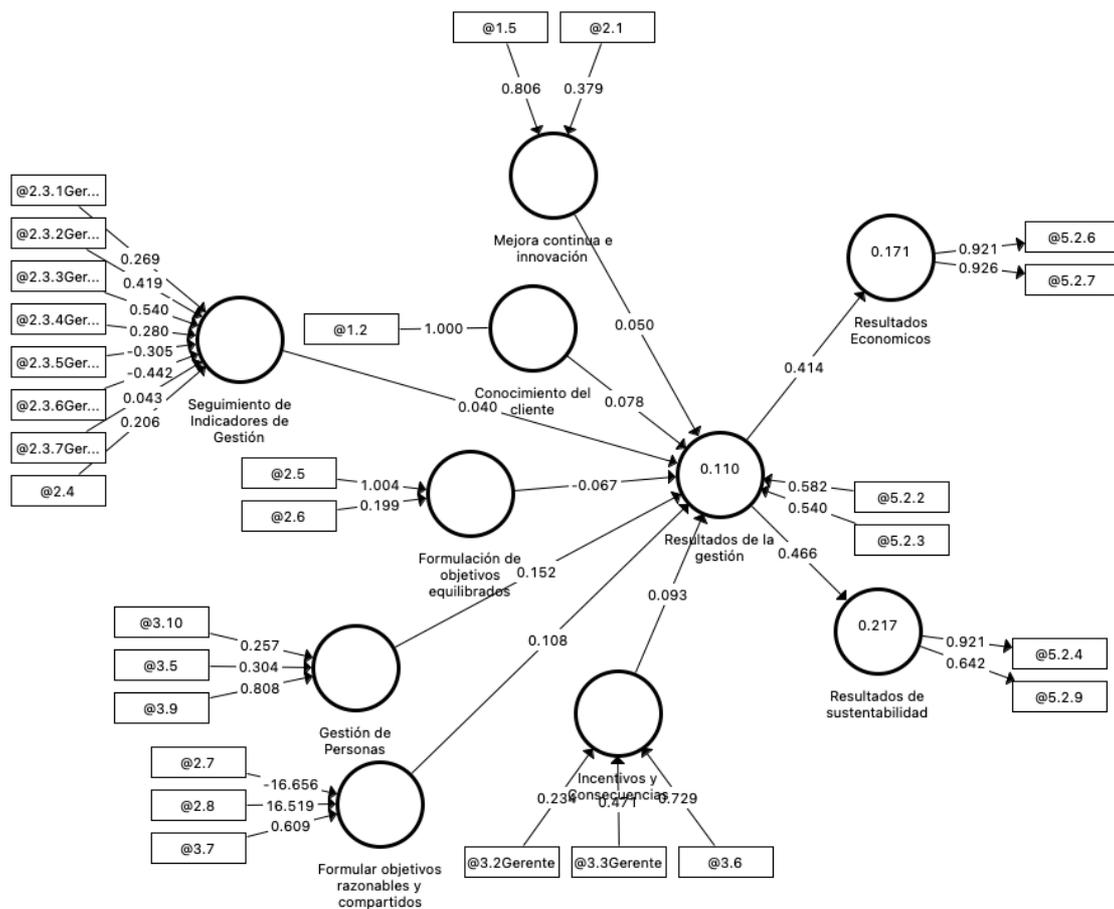
14	@3.7	Objetivos individuales desempeño	15	Si a tu personal se le preguntara por objetivos individuales, ¿qué dirían?
15	@3.9	Diferencial para trabajar	23	¿Cuál es el diferencial de trabajar en tu empresa en comparación con la de sus competidores?
16	@3.10	Retener personas sobresalientes	21	Si tuviera una persona brillante y plantea que desea irse, ¿qué haría la empresa?
17	@5.2.2	Satisfacción de los empleados	39	¿Cómo ha sido la satisfacción de los empleados en los últimos 3 años?
18	@5.2.3	Satisfacción de los clientes	38	¿Cómo ha sido la tendencia de la satisfacción de clientes en los últimos 3 años?
19	@5.2.4	Cantidad de clientes	40	¿Cómo ha variado la cantidad de clientes en los últimos 3 años?
20	@5.2.6	Ingresos operativos	36	¿Cuál ha sido la tendencia de facturación en los últimos 3 años?
21	@5.2.7	Rentabilidad	37	¿Cuál ha sido la tendencia de rentabilidad de los últimos 3 años?
22	@5.2.9	Inversiones en activo físico	41	¿Cómo ha variado la inversión en los últimos 3 años?

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizada esta comparación se agrupan los indicadores correspondientes a la muestra de la EAE en los constructos del modelo estructural para luego verificar las hipótesis formuladas previamente en este trabajo pero ahora con una muestra representativa.

MODELO ESTRUCTURAL DE PRIMER ORDEN DE LA MUESTRA EAE

Gráfico N°17 Modelo Estructural de primer orden de la muestra EAE



Salida de gráfico: Smart PLS versión 3.2.8.

En el gráfico N° 17 se ve que los resultados de la gestión, los resultados económicos y los resultados de sustentabilidad son explicados por el modelo.

Los resultados de gestión explican el 17,1% de los resultados económicos, los resultados de la gestión explican el 21,7% de los resultados de sustentabilidad y los constructos de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño contribuyen a explicar el 11 % de los resultados de la gestión.

Al igual que en los resultados con la muestra intencional, en este caso los valores son similares. Esto está reforzado a su vez al realizar un análisis de la significancia estadística de las relaciones. A continuación, se presenta la verificación o no de las hipótesis en base a esta muestra representativa.

En la tabla N° 66 se muestra el listado de hipótesis formuladas, los coeficientes path obtenidos y el grado de significancia estadística correspondiente a cada hipótesis.

Tabla N°65 *Coefficientes path y significancia estadística de las hipótesis (muestra representativa)*

Hipótesis	Coefficientes Path	Valores P	Sig.
H1a: Incentivos y consecuencias → Resultados de gestión	0,155	0,003	†
H1b: Conocimiento Cliente → Resultados de Gestión	0,078	0,003	*
H1c: Seguimiento indicadores → Resultados de Gestión	0,040	0,233	NS
H1d: Formulación de Objetivos Equilibrados → Resultados de Gestión	-0,057	0,013	†
H1e: Formulación de Objetivos razonables y compartidos → Resultados de Gestión	0,108	0,095	NS
H1f: Mejora continua e Innovación → Resultados de Gestión	0,050	0,048	*
H1g: Gestión Personas → Resultados de Gestión	0,152	0,000	**
H2: Resultados de Gestión → Resultados Económicos	0,414	0,000	**
H3: Resultados de Gestión → Resultados de Sustentabilidad	0,466	0,000	**

***p<0.001, ** p<0.01, *p<0.05, † p<0.1 (basado en $t_{(499)}$, de una cola)

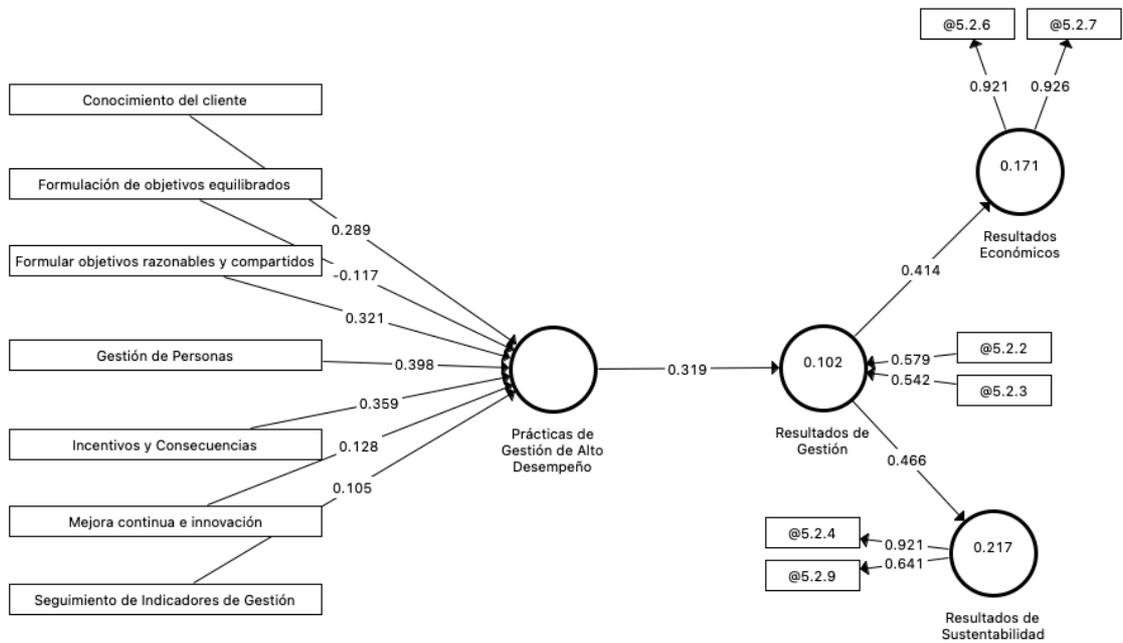
Fuente: Elaboración propia en base a salida de datos de Smart PLS

Al igual que en el caso de la muestra intencional, en este caso los resultados de significancia son los mismos, dando como significativas todas las hipótesis menos la H1c, Seguimiento de indicadores de gestión → resultados de gestión y H1e: Formulación de Objetivos razonables y compartidos → Resultados de Gestión. Los valores p son distintos y tendieron a acercarse a valores cero, fundamentalmente explicado por la mayor cantidad de registros (1614 en la muestra representativa contra 132 de la muestra intencional).

Se verificó también el modelo estructural de segundo orden propuesto. En el mismo, se tomaron los valores de las variables latentes de los constructos del modelo de primer orden y se los trató como valores de indicadores del constructo Prácticas de Gestión de Alto Desempeño.

MODELO ESTRUCTURAL DE SEGUNDO ORDEN DE LA MUESTRA EAE

Gráfico N°18 Modelo Estructural de segundo orden de la muestra EAE representativa



Salida de gráfico: Smart PLS versión 3.2.8.

Al igual que en el modelo de primer orden los resultados de la gestión, los resultados económicos y los resultados de sustentabilidad son explicados por el modelo.

Los resultados de gestión explican el 17,1% de los resultados económicos, los resultados de la gestión explican el 21,7% de los resultados de sustentabilidad y los constructos de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño contribuyen a explicar el 10,2 % de los resultados de la gestión. Son valores casi idénticos al modelo de primer orden.

A continuación, se presenta la verificación o no de las hipótesis en base a esta muestra representativa.

En la tabla N° 67 se muestra el listado de hipótesis formuladas, los coeficientes path obtenidos y el grado de significancia estadística correspondiente a cada hipótesis.

A continuación, se presentan los coeficientes path:

Tabla N°66 *Coefficientes path y significancia estadística de hipótesis en el modelo de segundo orden*

Hipótesis	Coefficientes Path	Valor e P	Sig.
H1: Prácticas de Gestión de Alto Desempeño (PGAD) → Resultados de Gestión	0,319	0,000	***
H2: Resultados de Gestión → Resultados Económicos	0,414	0,000	***
H3: Resultados de Gestión → Resultados de Sustentabilidad	0,466	0,000	***

***p<0.001, ** p<0.01, *p<0.05, † p<0.1 (basado en $t_{(499)}$, de una cola)

Fuente: elaboración propia en base a Salida de datos de Smart PLS versión 3.2.8.

El modelo de segundo orden presenta relaciones más fuertes y significativas que el modelo de primer orden. Se podría concluir entonces que se cumplen casi todas las hipótesis de la Tabla N° 67 correspondientes al modelo de segundo orden.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSIONES Y CONTRIBUCIONES

El objetivo de este capítulo es presentar las conclusiones y contribuciones más relevantes de la investigación y mostrar las implicancias de estas, así como las principales limitaciones del estudio y las líneas de acción futuras.

En primer lugar, se recogen las conclusiones del estudio, distinguiendo entre las contribuciones de carácter teórico y empírico.

En un segundo lugar, se exponen las principales implicancias para los gestores de las empresas.

En tercer lugar, se exponen las principales limitaciones del estudio vinculadas a la metodología empleada y al desarrollo del trabajo de campo.

Por último, se establecen las posibles líneas de investigación para seguir construyendo a partir de este trabajo.

SECCIÓN XVIII - CONTRIBUCIONES A LA TEORÍA

Para la construcción del marco conceptual, se analizaron diferentes escuelas de pensamiento que buscan explicar la generación de los resultados empresariales, entre ellas: la “Teoría de Recursos y Capacidades” (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Barney, Ketchen Jr, Wright, 2011) que enfatiza el rol de los recursos intangibles y las capacidades de la empresa para la obtención de resultados empresariales superiores; la “Teoría Estructuralista” que explica la incidencia que pueden tener el ambiente de negocios, la economía nacional e internacional y otro tipo de relaciones externas a la empresa (Porter, 1990); la “Competitividad Sistémica” (Esser et al., 2013) que da una visión multidimensional de la economía y la competitividad y; “Management as Technology” (Bloom et al. 2016) que enfatiza en la importancia de las prácticas de gestión para el logro de mejores resultados empresariales.

Esta investigación se ha apoyado principalmente en la teoría basada en los recursos internos como fuente de mejora continua y mejores resultados y así contribuir a contestar la pregunta: ¿cuál es la causa del distinto desempeño de dos organizaciones del mismo sector industrial sometidas a las mismas fuerzas del mercado? Para contestar esta pregunta se ha establecido como base, principalmente, en el trabajo de Bloom et al. (2016) el cual da cuenta del papel que juega el nivel de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño en aquellos casos similares de mismas industrias y contextos.

El hallazgo radica que en todos los casos estudiados, la dispersión en el nivel de implementación de las prácticas de gestión es mayor a la interna de los países o de los sectores industriales que entre países y sectores. A su vez demuestra que un mayor nivel de implementación de Prácticas de Gestión de Alto Desempeño se corresponde con un aumento significativo de la productividad total de los factores (PTF) y de otros resultados empresariales.

Es así como se relaciona la incidencia de las prácticas de gestión en mejores resultados empresariales y la productividad. Esto refuerza lo que señala la teoría de los recursos y las capacidades: las prácticas gestión de alto desempeño constituyen recursos complementarios, de modo que la mejora en cada uno de ellos eleva la mejora de los demás, lo que afecta el desempeño de la organización.

Finalmente se ha considerado la “Teoría de la Contingencia” (Luthans y Stewart, 1977) la cual argumenta que la gestión es un proceso relativo y adaptativo a cada contexto empresarial, dependiente de las propias circunstancias de la organización y su ajuste al entorno. En contraste hemos optado por el enfoque de la “Teoría Universalista”, la cual afirma que existen un conjunto de prácticas de gestión cuyo impacto en los resultados de la organización son independientes del contexto individual de cada organización. Son las llamadas “mejores prácticas”, dado que suelen ser trasladables de una organización donde tuvieron éxito a otra (Sparrow, et.al, 2004).

Se ha complementado esta teoría con los trabajos realizado por de Waal (2012) quien introduce el concepto de “Organización de Alto Desempeño” (OAD) al momento de identificar prácticas comunes que logran resultados en diferente organizaciones.

Existe en la literatura gran número de indicadores que miden diferentes aspectos de los resultados. Se ha optado por los modelos de excelencia más extendidos y que, siguiendo a la teoría universalista, dichos modelos son considerados como muy buenos “sintetizadores” o compendios de buenas prácticas de gestión: National Institute of Standards and Technology, 2018; EFQM, 2018; FUNDIBEQ, 2019. En dichos modelos se encuentran indicadores de resultados de gestión (resultados obtenidos en el desarrollo de las personas, en la ejecución de los procesos y con los clientes, así como reputación e imagen) y resultados financieros (resultados económicos y de mercado).

De esta forma, se logra tener una visión completa de los resultados empresariales en línea con el éxito sostenido de las organizaciones (ISO 9004:2018). A su vez, a efectos del desarrollo de indicadores para los resultados empresariales, se tomó en cuenta la literatura y los estudios empíricos que han investigado las prácticas de gestión -objeto específico de esta investigación- que plantea De Waal (2012); Algorta et al. (2012); McKenzie y Woodruff (2016); y Miles et al. (2018).

A partir de ello, se elaboró un modelo que recoge constructos e indicadores que mantienen relaciones entre los componentes de las prácticas de gestión y los resultados empresariales. De dicho modelo conceptual se derivan 5 hipótesis a las que luego se le agregan sub-hipótesis, completando 14 hipótesis; sobre la vinculación de los componentes de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño con los resultados empresariales: de gestión, de sustentabilidad y económicos.

A su vez, se establece cómo los resultados de gestión impactan en los resultados económicos. El sustento de las hipótesis se encuentra en diversos trabajos analizados en el marco teórico.

A partir de tales estudios, podría afirmarse, por ejemplo, que el logro de resultados empresariales superiores son atribuibles a un capital humano competente y motivado (Ulrich et al., 1999, Ulrich & Smallwood, 2004; Bontis, 2000).

Estudios como los de Bloom et al. (2010, 2016, 2018, 2019) muestran que las prácticas tales como la aplicación de incentivos, la introducción de nuevas técnicas y mejora continua, el seguimiento de la gestión y la formulación de objetivos logran mejores resultados de gestión. También las relaciones con los clientes y otras partes interesadas son esenciales para el logro del éxito sostenido de las organizaciones (ISO 9004: 2018).

Esta investigación realiza una contribución a la acumulación conceptual y empírica de la teoría universalista y de recursos internos como fuente de ventaja competitiva. Específicamente, aporta a la línea de la “Gestión como Tecnología” -*Management as a Technology*- planteada por Bloom et al. (2016) la cual es una línea de investigación contundente, tanto por su rigor estadístico, como por su cobertura global. Se trata de estudios que abarcan a más de 30 países alrededor del mundo con contextos sustancialmente distintos entre sí y que sus investigaciones así como la nuestra verifican que las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño tienen un impacto significativo en los resultados empresariales, independientemente del contexto.

Esta investigación también contribuye a reforzar las investigaciones de de Waal (2012) sobre las prácticas de lo que él ha identificado como organizaciones de alto desempeño. A nivel local esta investigación constituye una contribución más al trabajo acumulativo realizado en el Departamento de Administración y Finanzas de la Universidad Católica del Uruguay desde hace una década, donde se investiga el impacto de las prácticas de gestión en los resultados de las organizaciones, en los trabajos realizados por Miles Touya (2011), Algorta et. al (2012), González, et al. (2016) y Miles et.al. (2018 y 2019).

Una manera de tomar en cuenta también la teoría universalista es la consideración de la incidencia de la cultura organizacional como mediadora entre las prácticas y los resultados de gestión.

Resulta del marco teórico utilizado que la cultura organizacional como variable, puede y es identificada en tipologías, arquetipos, “las forma como se hacen las cosas aquí” suele ser escuchada por parte de empresarios y gerentes de empresa. La cultura organizacional como derivada de la cultura nacional del país donde se encuentre la empresa, el énfasis sobre el poder, el foco en los resultados, la generación de confianza son algunas de los indicadores para poder medir esta componente.

La investigación no arrojó evidencia de la mediación de la cultura organizacional entre las prácticas de alto desempeño y los resultados de gestión, lo que reforzaría la mirada de la implementación de las prácticas para que den resultados desde la teoría universalista, independiente del contexto e incluso de la propia cultura implantada en la organización.

Finalmente se constató la importancia de los factores internos de las empresas y en especial de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño para la mejora de los resultados empresariales. En la siguiente sección se detallan los aportes empíricos de la investigación y la implicancias práctica para las empresas.

SECCIÓN XIX - CONCLUSIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Como fue mencionado en la sección anterior y para el desarrollo del estudio empírico se construyó un modelo que permitió analizar el nivel predictivo que poseen las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño sobre la mejora en los resultados empresariales.

Para contrastar dicho modelo se escogió la metodología de modelado con ecuaciones estructurales que utiliza mínimos cuadrados parciales (PLS). Es la técnica que se ajusta mejor a estudios donde la teoría está en etapas iniciales de desarrollo y validación; con modelos relativamente complejos, que tienen un número importante de variables latentes (tanto formativas como reflectivas) y variables manifiestas; orientados más a la predicción que a la confirmación de una teoría sólida. Además, permite trabajar con muestras pequeñas, como la de este estudio, y sin exigencias especiales sobre la función de distribución de los datos.

Para realizar la medición se diseñó un cuestionario con preguntas relacionadas a los constructos del modelo en cuanto a prácticas de gestión, constructos mediadores: la cultura organizacional y los factores estructurales de la organización y los resultados económicos y de gestión de las empresas. Se utilizaron preguntas cerradas con categorías de respuestas delimitadas.

Las preguntas del cuestionario surgieron principalmente de medidas empleadas en la literatura especializada, principalmente en trabajos que analizan variables latentes similares a las que contiene nuestro modelo: Algorta et al., 2012, Bloom et al., 2007, 2013, 2016, 2017, 2018; González et. al, 2009; Miles Touya, 2011, Miles et al., 2018, 2019. Asimismo se utilizaron indicadores ya probados para aumentar la validez.

En algunos casos se elaboraron preguntas y sus categorías de respuesta delimitadas tomando en cuenta la bibliografía de referencia.

Para medir las variables independientes de resultados, se recurrió a una escala Likert de siete posiciones, la cual ha sido utilizada para medir variables semejantes de los estudios similares a este (Miles, et al. 2018, Bloom, et al. 2012, 2007).

Para las variables dependientes de prácticas de gestión de alto desempeño se recurrió a una escala Likert de 5 posiciones. En este último caso la escala presenta 3 posiciones con descriptores y 2 posiciones intermedias sin descripción expresa siguiendo la línea en evaluaciones autoadministradas de estudios similares.

Dentro de los resultados obtenidos es de destacar:

VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO AUTOADMINISTRADO

Esta validación del cuestionario autoadministrado con opciones predefinidas en base a escala Likert, es de importancia en tanto por su practicidad para el encuestado como por su bajo costo de implementación. Hay que tener en cuenta que se trata de la medición de variables no observables directamente y que la metodología empleada ha sido variada entre cuestionarios autoadministrados y cuestionarios estructurados administrados por un encuestador que interpreta y puntúa las respuestas del encuestado.

La acumulación en la realización y validación de estos cuestionarios autoadministrados permite bajar barreras para futuras investigaciones: barreras económicas, reduciendo costos vinculados a encuestadores; barreras temporales, permite “sacar una foto” en una ventana de tiempo reducido por la simultaneidad en las respuestas, logrando así mayor fidelidad sobre los datos.

VALIDACIÓN DE INDICADORES

Por otro lado, como contribución desde el estudio empírico se destaca la validación de indicadores ya utilizados en otras investigaciones. Se destacan como indicadores validados aquellos agrupados en los constructos de: Gestión de Personas, Formulación de Objetivos equilibrados y conocimiento del cliente. Los resultados se pueden ver en la sección XVII – Análisis Estructural.

Cobra importancia destacar los indicadores de Gestión de Personas y por otro lado el de conocimiento del cliente en función de que se tratan de indicadores utilizados en trabajos anteriores y adaptados para esta investigación. Son indicadores “locales” lo cual permite seguir utilizándolos para futuros estudios y así seguir validándolos.

VALIDACIÓN DE CONSTRUCTOS

También se destaca la validación de los indicadores de los constructos de resultados empresariales. Particularmente se validó el agrupamiento de los resultados en tres constructos al igual que había ocurrido en estudios similares (Miles et al; 2018 y 2019): resultados de gestión, resultados económicos y resultados de sustentabilidad.

La validación de estos indicadores y sus constructos es de gran utilidad para la aplicación de estos en el Programa para el Análisis de Productividad en las empresas de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa y la Universidad Católica del Uruguay que se describe en la Sección XXII – Líneas futuras de investigación.

SECCIÓN XX - IMPLICANCIAS PRÁCTICAS DE LA INVESTIGACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS

Los resultados de este trabajo ponen de manifiesto la importancia que tiene para las pequeñas y medianas empresas del Uruguay la aplicación de Prácticas de Gestión de Alto Desempeño.

Se ha aplicado esta investigación sobre una muestra intencional de 132 empresas uruguayas, pequeñas, medianas principalmente y en menor medida grandes. Si bien los resultados obtenidos no pueden extrapolarse a todas las Pymes en el país, los mismos guardan similitud con otros estudios ya mencionados, por lo que puede ser un aporte importante para este tipo de empresas.

Como resultados destacables de esta investigación para la gestión de las empresas mencionamos:

- la correlación positiva entre un mayor nivel de implementación de las prácticas de gestión de alto desempeño y la mejora en los resultados empresariales.
- se destaca la importancia de la correlación entre los propios resultados empresariales: sean de gestión, económicos y de sustentabilidad.
- la no verificación de las hipótesis vinculadas a la cultura organizacional como mediadora entre las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño y los resultados de gestión. En términos prácticos este resultado tiene una implicancia directa en la gestión de las empresas, en la medida que estas poseen culturas organizacionales particulares y por lo tanto no podemos afirmar que una cultura determinada medie en una mejora en los resultados de gestión.

En cuanto a este último punto, las empresas no deberían necesariamente poner foco en generar una cultura puntual, salvo aquella que tiene correlación con la satisfacción de las personas y la generación de nuevos clientes: la cultura orientada al logro de objetivos y la cultura orientada al cambio.

En otras palabras seguir dando el protagonismo a lo que las personas hacen por medio de prácticas de gestión específicas y de alto desempeño independientemente de qué cultura poseen.

Esta conclusión, abre el debate en función del foco que actualmente las empresas ponen en incidir en su cultura, los comportamientos y hábitos. Una posible hipótesis que se desprende es si se puede considerar a la cultura organizacional como indicador de las prácticas, por ejemplo: gestionar a las personas con actitud y acciones basadas en la confianza y la apertura, así como la cultura orientada al logro de objetivos redundaría en mejoras de resultados de gestión. Las correlaciones positivas ya mencionadas que se desprenden de este estudio, así lo indicarían.

Como recomendaciones o implicancias para la gestión de las empresas, este estudio pone de manifiesto algunos puntos a considerar:

RECOMENDACIÓN 1: IDENTIFICAR Y MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES INTERNAS

La ventaja competitiva de la empresa depende de su dotación particular de recursos y capacidades. Por este motivo, la estrategia de la empresa debería establecerse tomando en cuenta que la base de su éxito está en los recursos internos y especialmente en los intangibles. Es así que resulta clave para la gestión de la empresa poder identificar y medir los recursos intangibles capaces de crear y sustentar su ventaja competitiva, y ejecutar acciones para garantizar su control y desarrollo.

Por ello se cree sustancial la construcción de una herramienta que habilite a que las empresas logren auto-evaluarse. Es en esta línea que se plantean algunos puntos futuros de investigación en la sección siguiente.

Por otro lado los recursos intangibles y específicamente la implementación de las prácticas de gestión de alto desempeño “consumen” o son intensivas en el recurso conocimiento. La gestión en sí es una actividad cognitiva en la cual se despliegan recursos tanto personales como organizacionales y en ambos casos gestionar el conocimiento y el aprendizaje organizacional permitirá mejorar dichas prácticas y por lo tanto los resultados empresariales.

Las implicancias para gestionar el conocimiento es un desafío para las pymes, esto es, identificar el conocimiento útil tanto tácito como explícito, la conversión de uno en otro y la diseminación de dicho conocimiento en toda la organización y que permite expresarlo en productos y servicios como un ciclo que plantea la teoría mencionada. Si bien las empresas emplean conocimiento no necesariamente lo gestionan a niveles de madurez que permite el alto desempeño.

Gestionar el conocimiento implica primero como se vio en el marco teórico en una combinación entre recursos y capacidades. Las empresas generalmente se centran más en la adquisición, conservación y uso de recursos: información estructurada en base de datos, recopilación de informes, reportes y captura de información sobre desempeño de la empresa y personas; así como también planes estratégicos, planes operativos y documentos que permiten evidenciar lo que se hizo o lo que se va a hacer.

Sin embargo suele desestimarse el valor del conocimiento tácito. Esto es, el conocimiento implícito, no codificable, análogo, difícil de capturar e instantáneo, es decir que se ve en la acción, en el aquí y en el ahora. Como fue desarrollado en el marco teórico, este tipo de conocimiento se parece más a las capacidades internas que posee una organización que a los recursos. Tienen un carácter dinámico y prolongado en el tiempo, tanto para su adquisición como para su aplicación.

A diferencia del conocimiento explícito, el tácito no es “estoqueable”, salvo que consideremos que reside en las personas. Para que ese conocimiento se pueda gestionar a nivel persona, entonces hay que atender algunos factores vinculadas a esta.

Por otro lado para gestionar el conocimiento a nivel organizacional, las empresas tienen que poner el foco en la gestión de: la calidad del vínculo entre las personas, las condiciones ambientales, espaciales, a nivel de políticas y decisiones que permitan que las personas puedan volcar en su accionar lo que saben hacer. Para ello es importante tener en cuenta qué tipos de conocimiento tácito poseen las personas para luego que recomendaciones se pueden realizar para gestionarlo.

Uno de los principales tipos de conocimiento tácito es la intuición de las personas. Muchas veces -si no en su mayoría- la intuición juega un papel preponderante en las decisiones de las personas. En consultoría se suele escuchar a gerentes decir al momento de aplicar por qué tomó cierta decisión y responde: “no lo sé... lo presentí, hago lo que me dice la panza”. El gerente intenta definir y situa hasta en su cuerpo de modo de tratar de tangibilizar el conocimiento por medio de sensaciones y percepciones y es ella la fuente para luego tomar la decisión.

Otro tipo de conocimiento aplicado en las organizaciones es la tradición. Este aplica tanto para las personas como para las organizaciones como unidades de análisis. En este caso el factor cultural como constructo social, identifica más de dónde sacan las empresas el conocimiento -lo que saben- que su aplicación propiamente hablando. La frase “siempre se hizo así” es la manera de ponerle nombre a este tipo de conocimiento basado en la tradición.

Los modelos mentales son otro tipo de conocimiento tácito. Se basa en la idea que las personas poseen un modelo mental por el cual pasan como si fuera un filtro, los estímulos y acontecimientos, y es el modelo mental quien ayuda a interpretarlos. El modelo mental es una estructura psicológica que permite a las personas controlar el nivel de incertidumbre de modo tal que puedan darle sentido a los acontecimientos, ideas y percepciones de la realidad. Existen modelos mentales que le permiten a las personas habilitar a la acción y otros modelos mentales que lo impiden.

Para poder gestionar este tipo de conocimiento tácito, la gestión de personas en las empresas es crucial: prácticas vinculadas al diálogo entre los colaboradores, darse lugar a preguntarse si la manera de pensar y resolver los problemas es la más ajustada, es una buena forma de conocer los modelos mentales propios, conocer el de los demás y en

definitiva reconocerse mutuamente, de manera tal que fortalezca la calidad del vínculo, condición esta fundamental para que el conocimiento fluya en la organización.

La experiencia es otro tipo de conocimiento tácito. Las personas adquieren saber en la medida que actuán, trabajan y logran resultados. Ese conocimiento se va acumulando en un “depósito” llamado experiencia. Se puede encontrar de forma destacada en expertos, idóneos o especialistas. El problema a resolver por la gestión del conocimiento es que se trata de un conocimiento difícil de transmitir. Una recomendación para las empresas en este caso es crear las condiciones para que los más experimentados se junten con los más inexperimentados. La proximidad física y la psicológica son vehículos en los cuales se da la transferencia en tanto el experto despliega su conocimiento y el aprendiz observa, analiza e re-interpreta el actuar del experto, captando parte de dicha experiencia.

Por último otro tipo de conocimiento está enlazado con el anterior en tanto se le llama la capacidad de absorción o de aprendizaje que posee quien recibe el conocimiento desplegado. Dicha capacidad de aprendizaje depende en gran medida de la estructura cognitiva y emocional de la persona que aprende. La empresa puede en este caso buscar estrategias para motivar a las personas por medio de objetivos de aprendizajes que sean relevantes con su trabajo específico. También pueden generar los espacios necesarios para que esta actividad se concrete: formación y capacitación en temas específicos vinculados a la tarea principalmente donde los aprendices construyen su propio conocimiento -capacitación modo taller- en función de otros tipos de conocimiento como la experiencia ya vista o por interpretación de información.

RECOMENDACIÓN 2: PROFUNDIZAR EN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE ALTO DESEMPEÑO

La aplicación de Prácticas de Gestión de Alto Desempeño son una base importante para sustentar el éxito de la empresa. Es necesario que la estrategia que siga la organización propicie la adquisición de nuevas habilidades, así como su mantenimiento y ajuste constante.

Entre ellas se destaca fuertemente el incentivar a las personas en los comportamientos y desempeños deseados así como desestimular los no deseados o que no dan resultado; formular objetivos equilibrados, tanto financieros como no financieros y de corto y largo plazo; retener y desarrollar a las personas de alto potencial e introducir nuevas técnicas y mantener prácticas de mejora continua e innovación.

Estas prácticas tienen la particularidad como ya fue dicho de ser universalistas: se constata que dan resultado en las organizaciones independientemente del contexto. Nuevamente es importante ir al cómo implementarlas.

Para las empresas, la recomendación radica en la gestión estratégica y su vinculación con la gestión operativa; por ejemplo disponer de sistemas de gestión, esto es una estructura que vincule el establecer explícitamente el propósito de la organización, los objetivos de largo y mediano plazo, la estrategia para lograrlo, con indicadores que pueda medir y así constatar en la realidad.

En definitiva los indicadores son la señal “tangible” o visible que me permite valorar la práctica de gestión. Por experiencia del investigador, es usual encontrar en las pymes uruguayas ausencia plena y desconocimiento de qué y cómo se puede vincular el propósito de la empresa con la medición de indicadores del desempeño en la operación.

Las pymes por las restricciones de su propia naturaleza: baja disponibilidad de recursos, polifuncionalidad de los directivos y del personal; y por restricciones auto-impuestas de orden cognitivo-conductual: un grupo de arquitectos que tienen un estudio de diseño y construcción pero que dicen “nosotros somos arquitectos, no somos ni queremos ser gestores”, empresarios encimismados en la operación que les impide ver que pueden

hacer una pausa en las tareas que vienen haciendo hace años para poder revisarlas, revisar su propio comportamiento y plantear un proceso de reflexión y mejora. Por último, y vinculado a la gestión del conocimiento, la experiencia del investigador en esta área identifica que los empresarios, así como las personas que trabajan en las pymes, no necesariamente -o seguramente- no saben lo que saben y por otro lado no saben lo que no saben. En otras palabras son inconcientes incompetentes o inconcientes competentes.

Para que las personas puedan pasar a una fase de competencia conciente -el cual sería en parte ideal- los procesos mencionados de reflexión sobre la actuación, la revisión de la mejora sobre los hechos, los resultados y el modo como se realizan las prácticas son fundamentales para poder mejorar las práctica y así la productividad de la organización.

RECOMENDACIÓN 3: PENSAR LA EMPRESA COMO UN SISTEMA INTEGRADO

Las prácticas de seguimiento de indicadores de la gestión, la formulación de objetivos y la gestión de incentivos y toma de acción sobre el desempeño, poseen un fuerte correlación entre sí, funcionando como un verdadero sistema virtuoso, donde mejorar en una correlaciona directamente sobre otra práctica. **Como en los resultados, no se puede hacer foco solo en una sola práctica sino que se debe atender varios frentes a la vez.**

Este punto aporta a la visión sistémica de la empresa. La organización puede ser interpretada como un ser vivo, en la cual más que un sustantivo -organización- es un verbo -organizando- (Weick, K. E; 1995) lo cual le da carácter dinámico y sistémico a la vez. El seguimiento de diferentes indicadores permite escalar la gestión al alto desempeño. Disponer de un buen sistema de información que demuestre mediante la medición y un tablero de control, al estilo por ejemplo de un cuadro de mando integral (Kaplan y Norton...), adaptado a la realidad de cada empresa cobra pertinencia y relevancia para conseguir resultados.

RECOMENDACIÓN 4: ATENDER TANTO LA GESTIÓN DEL PRESENTE COMO DEL FUTURO DE LA EMPRESA

También es de atender la criticidad de las prácticas de mejora continua e innovación en virtud de su correlación con los resultados de gestión, los resultados de sustentabilidad y específicamente sobre la satisfacción de los empleados y la generación de mayor número de clientes.

A los efectos prácticos como recomendación para las empresas, esta constatación empírica podría traducirse en la importancia que los gerentes y su actividad de gestión esté enfocada en dos grandes constructos: la gestión del presente y la gestión del futuro.

Nuevamente, dada la experiencia recogida en años de investigación y trabajo de consultoría, se constata que las empresas que logran atender ambos escenarios logran mejores resultados.

Por un lado la empresa vista como un sistema que produce en continuo, que mide su desempeño y aprende de los errores que detecta por medio de un sistema de mejora continua: medición, revisión y propuestas de acciones de mejora.

Por otro lado la empresa vista como una “usina creativa” que proyecta y construye su propia visión de futuro. Para ello permite y genera las condiciones para que se den actividades donde el error es aceptado y promovido, la redundancia como modo de ensayo de diferentes alternativas, la promoción de la creatividad por medio de motivadores intrínsecos basado en las capacidades e intereses de sus colaboradores en función de lo que busca la empresa. A su vez se evidencia que prácticas como la construcción de oficinas de gestión de proyectos (OPM) permiten mantener un “caos controlado”, es decir, una práctica donde la ambigüedad puede estar presente, pero siempre conectado con la visión y práctica propia de la empresa.

A esta dualidad de gestión: presente y futuro también se le reconoce como gestión “as usual” y gestión “to be”, donde la tensión entre ambas es necesaria para la sobrevivencia de la empresa en tiempos cambiantes y contingentes.

Termina siendo un reto a veces muy importante para las pymes en Uruguay dado su poca estructura y recursos internos. La recomendación para lograr este tipo de gestión de la innovación radica en dos vertientes: la primera tiene que ver con realizar una gestión de la innovación a la medida de las posibilidades. No pretender ser lo que la empresa no puede dar. En la práctica y el ejercicio de esta práctica podrá la empresa encontrar su mejor modelo. Por otro lado el aprovechamiento del capital social o relacional que puede construir la empresa.

Existen variadas iniciativas del ecosistema empresarial que le permiten a las empresas explotar tanto fondos económicos como capacidades en otras empresas e instituciones en una modalidad muy difundida incluso en las grandes corporaciones: la innovación abierta. Las empresas suelen colaborar con otras empresas, de igual dimensión o no, complementando sus capacidades internas para un interés en común. Aquí se recurre a una práctica que se evidencia cada vez más de “coopetition”, un neologismo entre la colaboración y la competencia entre pares. La experiencia del investigador le ha permitido experimentar este tipo de actividades con por ejemplo, startups tecnológicas de Finlandia en mercados muy competitivos, y por otra parte entre agencias estatales locales y el ecosistema emprendedor en Uruguay.

RECOMENDACIÓN 5: ATENDER LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS Y CLIENTES

La correlación entre las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño y la mejora de los resultados de gestión son clave en el entendido que son estos resultados los que impactan en la mejora de los resultados económicos y de sustentabilidad de las empresas. Entonces, para las pequeñas y medianas empresas del Uruguay es clave realizar de forma sistemática prácticas que aseguren la satisfacción de los empleados y clientes. En otras palabras, lograr resultados de gestión es atender no solo el qué hay que lograr sino el cómo se logra.

Si nos centramos en la sistematización de las prácticas para atender el cómo se logra posee una dimensión ética y otra pragmática. Ambas deben dialogar para lograr resultados.

Actualmente existen grupos de interés donde participan empresarios, agencias de cooperación internacional, agencias estatales para el apoyo empresarial que están poniendo el foco en la satisfacción de todas las partes interesadas. Como ejemplo de un emergente se puede citar las empresas que buscan certificarse como “Sistema B”, un método que asegura que la práctica logra resultados de triple impacto: económicos, sociales y ambientales. También se puede citar a aquellas empresas que buscan cumplir con algunos de los objetivos del milenio definidos por las Naciones Unidas.

Estos programas apoyan a que la gestión de las empresas atiendan la satisfacción de las partes interesadas, buscando así la conjunción de la dimensión ética y pragmática de sus resultados.

Sin dudas las empresas deberán nuevamente dimensionar sus capacidades para atender a sus partes interesadas poniendo foco en los que más relevancia tienen para su sobrevivencia: los clientes y los colaboradores o empleados. Desde este lugar existen herramientas más allá de las mencionadas que colaboran con el “cómo”: certificaciones de procesos que a los clientes exigen al momento de comprar los productos y servicios, como pueden ser la protección de los derechos humanos, la protección de la infancia certificando “libre de trabajo infantil”, la certificación de los procesos que aseguren que no hubo maltrato animal en la prueba de sus productos.

Los clientes se han vuelto aun más exigentes con las empresas demandando productos y servicios amigables con el medio ambiente y la salud humana: en el rubro alimentos por ejemplo, que los productos posean certificación de “libre de producto transgénico”, “producto orgánico”, “producción natural”, etc.

En cuanto a los colaboradores, la experiencia del investigador tanto en estudios previos como en tareas de consultoría, ha encontrado que las empresas suelen realizar prácticas de gestión “espejo”, esto es, prácticas que son dirigidas hacia un objetivo interno pero que también impacta a nivel externo o ante otra parte interesada. Por ejemplo, prácticas donde los empleados reconocen como un lugar excelente para trabajar, impacta en la satisfacción de los propios empleados y por otro lado, al darlo a conocer públicamente, impacta en la percepción de la empresa ante los clientes.

RECOMENDACIÓN 6: PONER FOCO EN 3 ELEMENTOS: OBJETIVOS, PERSONAS E INNOVACIÓN

Como consultor de empresa se percibe que este tipo de organizaciones ocupan gran parte del tiempo en prácticas que, a la luz de este estudio no generan necesariamente valor pero son indispensables para la subsistencia y el crecimiento, dispersando así esfuerzo, recursos y tiempo.

Si se toma también la base del marco empírico propuesto, cabe la recomendación a las empresas de concentrar dichos recursos y tiempo en prácticas que sabemos dan valor: (1) establecer objetivos, monitorearlos e incentivar su cumplimiento, (2) desarrollar a las personas e (3) introducir nuevas técnicas e innovación. Se trata de prácticas poco sofisticadas lo cual facilitaría su implementación y la persistencia en practicarlas la manera de aprender y mejorar.

En otras palabras, para las pymes es importante que logren sistematizar aquellas prácticas genéricas que sabemos logran el alto desempeño. Es usual al momento de hacer análisis de esfuerzo-resultado de las actividades que realizan las empresas, encontrar la regla de Pareto donde el 20% de las actividades explica el 80% de los resultados. Identificar el 80% restante para realizar actividades como la reingeniería de procesos, o simplemente la revisión con una concepción “lean” de los mismos permitirá mejorar la eficiencia y así lograr mejores resultados.

RECOMENDACIÓN 7: PRÁCTICAR LA “ASOCIATIVIDAD” ENTRE LAS EMPRESAS

Como gran conclusión para la gestión de las empresas, esta investigación encuentra que las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño impactan positivamente sobre los resultados de gestión y son estos los que impactan en los resultados económicos y de sustentabilidad de las empresas, independientemente de los factores estructurales y de la cultura organizacional.

Por lo tanto, se alienta a que las empresas logren “permearse” por el conocimiento colectivo entre empresas, mediante la colaboración, el intercambio y transferencia de conocimiento “encapsulado” en mejores prácticas. Generar la capacidad organizacional de asociatividad es crítica para que las empresas logren mejorar independiente de su naturaleza, características particulares y costumbres.

Es sabido que el conocimiento sobre la gestión se da principalmente por la competencia por el talento humano, esto es, la contratación por ejemplo de gerentes de empresa similares. Existe en el mercado laboral, contratos con cláusulas que delimitan previo a la contratación las condiciones de salida del ejecutivo: por un determinado tiempo el impedimento de ir a trabajar a un competidor. De esta manera las empresas protegen su “saber hacer”.

Sin desmerecer este tipo de prácticas, las empresas de alto desempeño realizan prácticas que además de retener por vía formal a las personas críticas, lo realizan por una “batería” de motivadores tanto extrínsecos como intrínsecos: bonos por objetivos cumplidos, participación en acciones, etc. Sin embargo, este tipo de prácticas están limitadas en las pymes uruguayas. En ese sentido prácticas vinculadas a la retención por valores: el modo cómo la empresa realiza su actividad, la posibilidad de formarse tanto en la práctica por lo que el desafío del puesto implica como por el pago de capacitación, sea en forma monetaria o en especie (tiempo disponible).

Tabla N°67 *Resumen de recomendaciones prácticas para las empresas*

Recomendación	Aplicación
1) Identificar y medir el desempeño de los recursos y capacidades internas	Implementar una gestión del conocimiento tanto explícito como tácito
2) profundizar en las prácticas de gestión de alto desempeño	Implementar sistemas de gestión que vinculen el propósito, la estrategia y la operación mediante indicadores medibles
3) Pensar la empresa como un sistema integrado	Concebir la empresa como sistema vivo: el sistema de gestión debe tener indicadores diversos que de señales de los recursos y los procesos críticos
4) Atender tanto la gestión del presente como del futuro de la empresa	Vincular la gestión de mejora continua y la innovación con prácticas de gestión de personas y clientes.
5) Atender la Satisfacción de los empleados y clientes	Certificaciones que le aseguren a los clientes que adquieren productos de acuerdo con sus intereses. Aplicar prácticas espejo, que sirven tanto para empleados como para el mercado o clientes
6) Poner foco en 3 elementos: objetivos, personas e innovación	Identificar que procesos dan esfuerzo y poco resultado según la lista propuesta de prácticas
7) Practicar la “asociatividad” entre las empresas	Generar la asociatividad con gremios, empresas y estado que permita la transferencia de conocimiento de mejores prácticas

Fuente: elaboración propia

SECCIÓN XXI - LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Es necesario tener en cuenta una serie de limitaciones de este estudio para poder considerar sus resultados y conclusiones.

En primer lugar, el estudio fue realizado con una muestra de conveniencia de 132 empresas, de la cuál el 85% son pymes, que no puede ser considerada necesariamente como representativa de la población de las pequeñas y medianas empresas en Uruguay, lo que trae consigo impedimentos a la hora de generalizar los resultados obtenidos. Además, la cantidad de casos está muy cercana al límite de las recomendaciones para aplicar la modelización de ecuaciones estructurales basada en mínimos cuadrados parciales (Vinzi, et al. 2010), por lo que las conclusiones del análisis deben ser manejadas con cuidado.

Si bien es cierto que los resultados del trabajo empírico llevan a aceptar las hipótesis planteadas, solo se puede afirmar que las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño predicen una mejora de los resultados empresariales, pero no que sean la causa o la única causa de esta.

El poder explicativo del modelo analizado es del 35,4 % de la varianza de los resultados económicos, del 32,7% de la varianza de los resultados de sustentabilidad y del 30% de la varianza de los resultados de gestión. En consecuencia, existe aproximadamente dos tercios de la varianza en los tres resultados, que se explican por elementos ajenos al modelo.

A su vez, los datos obtenidos sobre las variables, dependientes e independientes son el resultado de las percepciones subjetivas de los directivos encuestados. Si bien las escalas de medición subjetivas de resultados empresariales han sido utilizadas con éxito en diversos estudios, mostrando poca diferencia con medidas objetivas (Dess y Robinson, 1984; Venkatraman y Ramaunujam, 1987; Hansen y Wernerfelt, 1989; Spanos y Lioukas, 2001), habría que contrastar estas informaciones con datos más objetivos.

Por otro lado, se consultó a un solo socio, director, dueño de cada empresa, aunque atendiendo siempre a que fuera un socio que dirigía la empresa. Pero podrían, en el caso que fuera más de un dueño o director, existir otras opiniones o percepciones diferentes sobre los asuntos preguntados.

Este punto podría dar más claridad sobre, por ejemplo: la mediación de la cultura organizacional entre las prácticas y los resultados. La cultura puede ser percibida diferente por los líderes que por los mandos medios y el resto de los empleados. Lograr identificar, por ejemplo, si existen subculturas y medir su impacto podría echar luz sobre los propios resultados.

Por último, la investigación que se ha efectuado es de corte transversal, es decir, corresponde a un momento de tiempo determinado, lo que podría darnos una visión incompleta de las circunstancias en las que se encuentran las empresas estudiadas. Esto limita la capacidad explicativa del modelo planteado, sobre todo teniendo en cuenta que en la gestión y desarrollo de recursos y capacidades intangibles existe una brecha de tiempo desde que se comienzan a desarrollar hasta que se obtiene un resultado. Hemos tratado de compensar esta limitación analizando la evolución de los resultados en los últimos tres años.

SECCIÓN XXII - LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

A partir de las conclusiones alcanzadas y las limitaciones encontradas, se desarrollan las líneas de investigación que actualmente se están llevando adelante, así como futuras investigaciones que permitan profundizar en los resultados aquí obtenidos y apoyar la consolidación de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño.

Actualmente se está investigando las prácticas de gestión de las empresas uruguayas en el marco del Programa para el Análisis de Productividad en las empresas, financiado por el gobierno uruguayo y ejecutado por la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE) y la Universidad Católica del Uruguay (UCU). Consiste en una investigación con una muestra representativa de empresas uruguayas (censando las empresas con más de 50 empleados) -alrededor de 4500 empresas-.

Parte del instrumento de investigación ha sido diseñado con preguntas utilizadas en el trabajo de campo de esta investigación y que han sido previamente utilizadas en otras investigaciones: Bloom et al. 2010, 2016, 2018, 2019. De esta manera se podrá realizar una comparación del nivel de gestión entre las empresas uruguayas y del resto del mundo.

Simultáneamente, el proyecto incluye el desarrollo de una herramienta de autoevaluación que permitirá que las PYMES uruguayas puedan medir su nivel de gestión y recibir recomendaciones para su mejora continua. Esta investigación se viene desarrollando para ejecutar el trabajo de campo durante el año 2020 y principios del 2021.

Tomando en cuenta lo expuesto en el párrafo anterior se cumplirían las siguientes propuestas:

1. **Ampliar la investigación a una muestra representativa** a los efectos de darle mayor solidez a los resultados de la investigación y poder realizar así generalizaciones que aporten al fortalecimiento tanto de las prácticas de gestión en si mismas y de las políticas sociales que puedan apoyarlas.

En base a la comparación presentada en la Sección BB del Análisis Empírico, se detallan a continuación las principales conclusiones sobre este punto:

a) La validez metodológica utilizada en la investigación. Esto es, la verificación de que los indicadores utilizados son válidos. Es de enorme importancia tanto para el aporte al marco teórico que sustenta las hipótesis, así como también para futuras investigaciones que se seguirán realizando con estos indicadores, siendo de confianza.

En este sentido, para fines de febrero/marzo 2021 se contará con la muestra completa que se estima en unos 4000 registros de la EAE. Será entonces momentos para volver a testear nuestro modelo y en función de los resultados ajustar el mismo.

b) En cuanto a la verificación de las hipótesis y su aporte al marco teórico, refuerza la idea de la teoría universalista de la gestión. Podemos afirmar que existen algunas prácticas, que en este trabajo llamamos de gestión de alto desempeño, en otros estudios se les denomina como estructuradas, que se comportan de la misma manera independientemente del contexto. No importaría el país donde se aplique, el desempeño y su capacidad predictor de resultados es significativamente estadística.

c) En cuanto a seguir con la línea de investigación, como ya se comentó será necesario investigar el comportamiento de las prácticas de gestión en función de factores que podrían mediar como ya se comentó, en base a la cultura organizacional.

Para ello será original la construcción de indicadores que permitan medir los atributos de las culturas para así poder incorporar al debate teórico entre la teoría universalista y la contingente y a desde un punto de vista práctico aportar elementos a los gestores, directores y otros actores del ecosistema empresarial para mejorar sus prácticas y sus resultados empresariales.

2. Por otra parte, será interesante **analizar el modelo propuesto según sector de actividad y medir así el impacto de los recursos intangibles en cada contexto.**
3. Asimismo, resultará interesante **contrastar las valoraciones de los directivos empresariales con las emitidas por otros grupos participantes en las mismas, como, por ejemplo, los trabajadores, otros accionistas o los clientes.**
4. Por último, se podrá realizar -al cabo de unos años- un **trabajo de corte longitudinal, con el fin de evaluar los impactos del capital intelectual** (compuesto por el capital humano, el capital organizativo y el capital relacional) en el especial la incidencia de la cultura organizacional, ya no como mediadora sino como parte de las prácticas de gestión en si mismas sobre el desempeño de la organización en lo que a la evolución en el tiempo de la empresa se refiere.

BIBLIOGRAFÍA

Alejos Casado, M. (2019). Are Management Practices Culturally Contingent? Evidence from National Culture as a Moderator of the Effect of Management Practices on Firm Performance.

Algorta, M. et al. (2012). *Prácticas de gestión que dan resultados. La experiencia de organizaciones de alto desempeño en el Uruguay*. Montevideo: UCU/Ed. Grupo Magro.

Andrews, K. (1971): “*The Concept of Corporate Strategy*”. Irwin, Homewood IL.

Bandiera, Oriana, Renata Lemos, Andrea Prat and Raffaella Sadun, (2017) “Managing the Family Firm: Evidence from CEOs at Work.”, *Review of Financial Studies*, forthcoming.

Barney, J. (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, pp. 99-120.

Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of management*, 37(5), 1299-1315.

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The quarterly journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.

Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). Management practices across firms and countries. *Academy of Management Perspectives*, 26(1), 12-33.

Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2013). Does management matter? Evidence from India. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 1-51.

Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., Scur, D., & Van Reenen, J. (2014). JEEA-FBBVA Lecture 2013: The new empirical economics of management. *Journal of the European Economic Association*, 12(4), 835-876.

Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2016). *Management as a Technology?* (No. w22327). National Bureau of Economic Research.

Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R. S., Patnaik, M., Saporta-Eksten, I., & Van Reenen, J. (2017). *What drives differences in management?* (No. w23300). National Bureau of Economic Research.

- Bloom, N., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2018). *Do management interventions last? evidence from India*. The World Bank.
- Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R., Patnaik, M., Saporta-Eksten, I., & Van Reenen, J. (2019a) What drives differences in management practices? *American Economic Review*, 109(5), 1648-83.
- Bloom, N., Iacovone, L., Pereira-López, M., & Van Reenen, J. (2019b). Management in Mexico: Market Size, Frictions and Misallocation.
- Bueno, E., Del Real, H., Fernández, P., Longo, M., Merino, C., Murcia, C., & Salmador, M. (2012). Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual. *Nueva versión actualizada*, *Documento Intellectus*, (9/10).
- Buffington, Catherine, Lucia Foster, Ron Jarmin, and Scott Ohlmacher. 2017. “The Management and Organizational Practices Survey (MOPS): An Overview.” *Journal of Economic and Social Measurement* 42 (1): 1–26.
- Buffington, C., Herrell, K., & Ohlmacher, S. (2016). The management and organizational practices survey (MOPS): Cognitive testing. US Census Bureau Center for Economic Studies Paper No. CES-WP-16-53.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY.
- Cepeda, G. y Roldán, J. (2005): “Aplicando en la práctica la técnica PLS en la Administración de Empresas”. ACED. Universidad de Sevilla.
- Chandra, Amitabh, Amy Finkelstein, Adam Sacarny, and Chad Syverson. 2016. “Health Care Exceptionalism? Performance and Allocation in the US Health Care Sector.” *American Economic Review* 106 (8): 2110–44.
- Chin, W. (1998): “*The Partial Least Square Approach to Structural Equations Modeling*”. *Modern Methods for Business Research*, Edited by George A. Marcoulides, Lawrence Erlbaum Associates Publisher, London.
- CIC (2002): “*Identificación y Medición del Capital Humano*”. Documento Intellectus N° 3. Madrid.
- Coetzee, M., Potgieter, I. L., & Ferreira, N. (Eds.). (2018). *Psychology of retention: Theory, research and practice*. Springer.
- Corma, F. (2005): “*Aplicaciones Prácticas del Modelo EFQM de Excelencia en PYMES*”. Diaz de Santos, Madrid.

- Covey, S. R. (1992). *Principle centered leadership*. Simon and Schuster.
- Covey, S. M., & Merrill, R. R. (2011). *El factor confianza: el valor que lo cambia todo*. Paidós.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of applied psychology*, 96(3), 443.
- Cuadras, C. (2010). *Nuevos Métodos de Análisis Multivariantes*, CMC Editions Manacor 30, 08023 Barcelona, Spain.
- Cunha, R. and Cooper, C. (2002). Does privatization affect corporate culture and employee well-being? *Journal of Managerial Psychology*, 17 (1-2), 21-49.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Documento de trabajo. Denison Consulting Group.
- de Waal, A. (2010). *What Makes a High-Performance Organization: Five Factors of Competitive Advantage at Apply Worldwide*. Hilversum: Financial World Publishing.
- de Waal, A. A. (2012). *Characteristics of High-Performance Organizations*. Maastricht School of Management. *Business Management and Strategy*, 3(1), Maastricht, Netherlands.
- de Waal, A., Bilstra, E., & De Roeck, P. (2019). Identifying the characteristics of a high-performance finance function. *Journal of Advances in Management Research*.
- Deming, E. (1989): “*Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis*”. Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid.
- Denison, D. R. and A. K. Mishra (1995), “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness,” *Organization Science*, 6, 2, 204-223.
- EFQM (2018): “EFQM Excellence Model”, www.efqm.org
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (2013). *Systemic competitiveness: new governance patterns for industrial development*. Routledge.
- Fernández-Arias, E., & Rodríguez-Apolinar, S. (2016). The productivity gap in Latin America: Lessons from 50 years of development.
- Fey, C. y Denison, D. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14 (6), 686-706.
- Fong, C. (2002): “Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable de la PyME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco”. *Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa*.

Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 9(19), 411-440.

Forth, J., & Bryson. (2019). Management practices and SME performance. *Scottish Journal of Political Economy*.

Fundibeq (2019): Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

www.fundibeq.org

García-Solarte, M (2015). *Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales*. En: Entramado. Enero - Junio, 2015 vol. 11, no. 1, p. 60-79, <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>

Garson, G. D. (2016). Partial least squares: Regression and structural equation models. *Asheboro, NC: Statistical Associates Publishers*.

González, A., Mandirola, N., & Miles, J. (2016). Sustentabilidad: Liderar Organizaciones Migrantes en el Uruguay- Aspectos Asociados al Alto Desempeño Empresarial. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(1), 55-64.

Grazzi, M., Pietrobelli, C. y Szirmai, A. (2016), “Determinants of Enterprise Performance in Latin America and the Caribbean: what does the Micro-Evidence Tell Us?”. Firm Innovation and Productivity in Latin America and the Caribbean, IADB 2016. Chapter 1, pp. 1-36.

Grazzi, M. y Jung, J. (2016), “Information and Communication Technologies, Innovation, and Productivity: Evidence from Firms in Latin America and the Caribbean”. Firm Innovation and Productivity in Latin America and the Caribbean, IADB 2016. Chapter 4. pp. 103-134.

Grant, R. (1991): “The resource-based theory of competitive advantages implications for strategy formulation”, *California Management Review*, Vol.13, N°33, pp. 114 – 135.

Haahti, A. (1994): “Key success factors in manufacturing, within SMEs: Internationalization, Networks and Strategy”, José Ma. Veciana ed., Avebury.

Hadjimanolis, A. (2000): “A resource-based view of innovativeness in small firms” *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol.12, No. 2, pp.263-281.

Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2018). *Multivariate data analysis* (8th ed., p. 832). Cengage Learning EMEA: Cengage.

Halac, Marina, and Andrea Prat. (2016). “Managerial Attention and Worker Performance.” *American Economic Review* 106 (10): 3104–32.

Hambrick, D. and Mason, P. (1984): “Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers”, *Academy of Management Review*, Vol. 9, N° 2, pp. 193 – 206.

Hamel, G. and Prahalad, C. (1990): “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, pp. 79-91.

Harrison, R. (1972). Understanding your organization's charter. *Harvard Business Review*, May-June, 119-128.

Horta Berro, R., Camacho Engler, Micaela, & Silveira Argenzio, Luis. (2018). *Indicadores de Competitividad Departamental en Uruguay*. Recuperado de [http://www.acadeco.com.uy/pharos/Indicadores de Competitividad Departamental.pdf](http://www.acadeco.com.uy/pharos/Indicadores_de_Competitividad_Departamental.pdf)

Hulland, J. (1999): "Use of Partial Least Squares (PLS) In Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies". *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 195-204.

Ishikawa, K. (1985): "What is Total Quality Control? The Japanese Way". Prentice-Hall In., Englewood Cliffs, N.J.

ISO (9001:2015): "*ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de calidad – Requisitos*". UNIT, Montevideo.

ISO (9004:2018): "*ISO 9004:2018 Gestión para el éxito sostenido de una organización*". UNIT, Montevideo.

Jarrín, Andrés. (2007). Cultura organizacional y reinserción empresarial: de la ciencia a la conciencia. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 161-167.

Kaplan, R. y Norton D. (2005): "*Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*", Gestión 2000, Barcelona.

Kotter, J. P. (2013). *Management Is (Still) Not Leadership*. Recuperado 28 de febrero de 2017, a partir de <https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership>

Kunnanatt, J. T. (2016). 3d Leadership -- Strategy-Linked Leadership Framework for Managing Teams. *Economics, Management & Financial Markets*, 11(3), 30-55.

Landis, E. A., Hill, D., & Harvey, M. R. (2014). A synthesis of leadership theories and styles. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(2), 97.

Lawrence, P. and Lorsch, J. (1969): "*Organization and Environment*", Harvard University Press, Cambridge.

Lee, C.m, Lee, K. and Pennings, J. (2001): "Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 615-640.

- Lee, F. (2000-2001): "Innovation of SMEs in the knowledge economy", *Journal of small business and entrepreneurship*. Vol. 15, N° 4, winter.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2005). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. McGraw-Hill,.
- Martinez Avella, E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *cuadernos de administración*, 23(40).
- Luthans, F., & Stewart, T. I. (1977). A general contingency theory of management. *Academy of Management Review*, 2(2), 181-195.
- Martínez Ávila, M., & Fierro Moreno, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 130-164.
- Martinez-Costa, M. y Jiménez-Jiménez, D. (2009): "The effectiveness of TQM. The key role of organizational learning in small business", *International Small Business Journal*, Vol. 27, N°1, pp. 89-125.
- Mauri, A. and Michaels, M. (1998): "Firm and industry effects within Strategic Management: an empirical examination", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 211-219.
- McKenzie, D. and Woodruff, C. (2016). Business practices in small firms in developing countries. *Management Science*.
- Meng, H., Cheng, Z.-C., & Guo, T.-C. (2016). Positive team atmosphere mediates the impact of authentic leadership on subordinate creativity. *Social Behavior and Personality*, 44(3), 355-368.
- Messner, Dirk (1996) *Latinoamérica hacia la economía mundial: Condiciones para el desarrollo de la "competitividad sistémica*. PROSUR, Fundación Friedrich Ebert en Chile, Santiago.

MIEM-DINAPYME (2018) *Encuesta Nacional a MPYMES Industriales y de Servicios 2017*, Ministerio de Industria, Energía y Minería, Montevideo

Miles J. (2011). *Análisis del Capital Intelectual de las Pequeñas y Medianas Empresas Uruguayas y su Impacto en los Resultados. Un estudio en las empresas desarrolladoras de software*. Tesis Doctoral. Universidad de Deusto.

Miles, J., González, A., & 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*, 13(2), 57-68.

Miles, J., Mandirola, N., Padilla Lozano, C., Pipoli, G., (2019). Structured management practices and the improvement of business outcomes. The case of Argentina, Ecuador, Peru, and Uruguay. *International Journal of Business Excellence*.

Miller, D., Kets de Vries, M. and Toulouse, J. (1982): "Top Executive Locus of Control and its Relationship to Strategy Making, Structure and Environment", *Academy Management Journal*, Vol. 25, pp. 237 – 253.

National Institute of Standards and Technology (2018): 2017-2018 Baldrige Excellence Framework.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento: Cómo Las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación*. Oxford University Press.

OECD (2000): "Small and medium-sized enterprises. Local strength, global reach", *OECD Policy Brief, Junio* (<http://www.oecd.org/dataoecd/3/30/1918307.pdf>).

O'dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California management review*, 40(3), 154-174.

O'Reilly, C. A.; Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparisons approach

Otenyo, E. (2016). Contingency Theory of Organizations. En A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1-5). https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_58-1 to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.

Peña, I. (2002): "Intellectual capital and business start-up success", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.3, N° 2, pp. 180 – 198.

- Peteraf, M. (1993): “The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, N°3, pp. 179 –191.
- Piñeiro-Sánchez, C. (2020). Recursos TIC y supervivencia empresarial: una revisión de la noción de ventaja competitiva. *Estudios de Economía*, 47(1), 79-125.
- Porter, M. (1980): “Competitive Strategy”, Free Press, New York.
- Porter, M. (1985): “Competitive Advantage”, Free Press, New York.
- Porter, M. (1990): “The competitive Advantage of Nations”, Free Press, New York.
- Porter, M (1999), Ser Competitivo, Nuevas aportaciones y Conclusiones. Deusto
- Prokopenko, J. (1989). La gestión de la productividad. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Quinn, Robert E.; Cameron, Kim S. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass. Kindle Edition.
- Reed, K., Lubatkin, M. and Srinivasan, N. (2006): “Proposing and Testing an Intellectual Capital-Based View of the Firm”, *Journal of Management Studies*, Vol. 43, pp. 867-893.
- Rindova, V. and Kotha, S. (2001): “Continuous ‘Morphing’: competing through Dynamic Capabilities, Form and Function”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 1263-1280.
- Rodríguez, J.M., Cozzano, B. y Mazzuchi, G. (2007). Relaciones Laborales y Modelo de Desarrollo. Universidad Católica del Uruguay
- Ruiz, Y. B., & Valencia, J. C. N. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 8(2), 285-307.
- Sathe, V. (1985). Culture and related corporate realities: Text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and chance. Homewood (IL): Irwin.
- Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 203-214. <https://doi.org/10.1037/apl0000165>

Schwab, K. (2017). The Global Competitiveness Report 2017-2018. World Economic Forum.

Stanley, T. L. (2017). The best management ideas are timeless. *Supervision*, 78(2), 15-17.

Schein, Edgar. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Senge, P. (2005). El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. *Buenos Aires: Granica*.

Sparrow, P., Brewster, C. and Harris, H. (2004), *Globalizing Human Resource Management*, Routledge, London.

Suárez T. y Martín, M. (2008): “Impacto de los capitales humano y organizacional en las estrategias de la PYME”, *Cuadernos Administración Bogotá* (Colombia), Vol. 21 (35), pp. 229-248, enero-junio.

Teece, D. (1998): “*Capturing Value from Knowledge Assets*”, *California Management Review*, Vol. 40, N° 3, Spring, pp. 55-79.

Teece, D. (2000): “*Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context*”, *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*, Vol. 33, N° 1, pp. 35 – 54.

Teece, D. (2007): “*Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, N°13, pp. 1319-1350.

Teece, D. J. (2010): “*Technological innovation and the theory of the firm: the role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities*”. In N. Rosenberg and B. Hall (Eds), *Handbook of the Economics of Innovation*, Vol. 1. Amsterdam: North-Holland 1, 679– 730.

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016): *Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy*. *California Management Review*, 58(4), 13-35.

Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216.

Thevenet, Maurice. (1986). *Auditoría de la Cultura Organizacional*. Ediciones Díaz de los Santos: Madrid.

- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2004). Capitalizing on Capabilities. *Harvard Business Review*, 82(6), 119-127.
- Ulrich, D. (1998): "Capital Intellectual = Capacidad x Compromiso", *Harvard Deusto Business Review*, N° 86, Setiembre - Octubre, pp. 28-40.
- Ulrich, D., Zenger, J. and Smallwood, N. (1999): "*Results Based Leadership*", Harvard Business School Press, Boston.
- Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). *Handbook of partial least squares* (Vol. 201, No. 0). Berlin: Springer.
- Youndt, M. and Snell, S. (2004): "Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance", *Journal of Managerial Issue*, Vol. 16, N° 3, pp. 337 – 360,
- Young, C.S. (2005): "Top management teams' social capital in Taiwan. The impact on firm value in an emerging economy", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, N° 2, pp. 177-190.

ANEXOS

ANEXO I: TEXTO PRESENTACIÓN DE CUESTIONARIO A LAS EMPRESAS

En el marco del Proyecto del Programa de Análisis de Productividad que está llevando a cabo ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa) y UCU (Universidad Católica del Uruguay), postulantes a tesis de doctorado están estudiando las prácticas de la Dirección y cómo impactan en los resultados de las organizaciones y en la mejora de su productividad. Sus tesis aportarán un importante volumen de conocimiento a este proyecto. Participan también de este Programa el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) y DERES.

En este contexto, solicitamos responder el siguiente formulario propuesto por Marcos Algorta, investigador asociado al Departamento de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales de la UCU.

Esta encuesta está dirigida a personas en cargos de Dirección General o con una visión integral de la organización. Si no cumples con esta condición agradecemos enviársela a quien sí lo cumple. Responderla insume no más de 10 minutos aproximadamente.

Todos los datos serán manejados de manera confidencial y no serán individualizarán a nivel de empresa. Asimismo garantizamos el anonimato de los encuestados.

Si tiene interés en conocer los resultados, le enviaremos el informe final en cuanto esté listo.

Desde ya muchas gracias por participar de este estudio. Los resultados seguramente ayudarán a mejorar las prácticas de gestión y la productividad en las empresas.

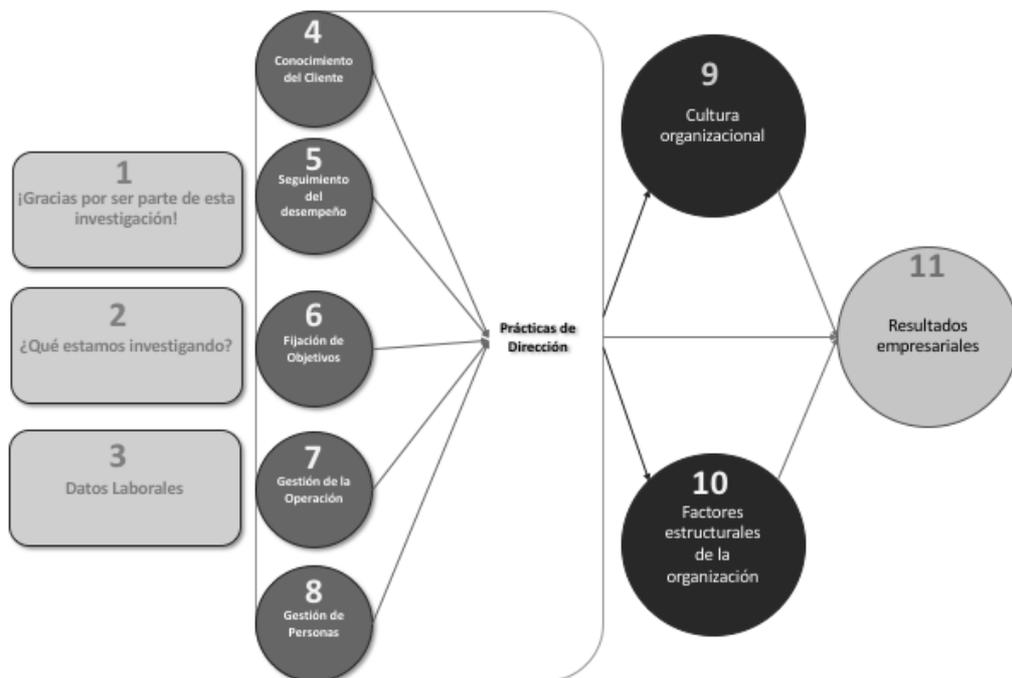
Por cualquier consulta no dude en comunicarse conmigo: malgorta@ucu.edu.uy o 095178094.

2. ¿Qué estamos investigando?

A partir de la página siguiente te presentaremos bloques de preguntas con afirmaciones sobre prácticas de Dirección.

No hay respuestas correctas o incorrectas, sólo te pedimos que, en cada pregunta, respondas de acuerdo con lo que más refleja sobre lo que se hace en la organización actualmente. Las opciones en cada una no son totalmente abarcativas y representan algunos rasgos de la realidad.

El esquema a continuación representa el mapa de la encuesta y te ayudará a que puedas situarte en cada pregunta.



Antes de comenzar, si quiere recibir los resultados de la investigación solicitamos un correo electrónico.

1. Correo Electrónico de contacto:

3. Datos laborales

* 2. Cargo que desempeña en la empresa

* 3. ¿Cuántos años tiene en el cargo?

* 4. Indique los años que hace que trabaja en la empresa

* 5. ¿Posee Título Universitario?

Sí

No

4. Conocimiento del Cliente

Tiene que ver con aquellas prácticas que le permiten a la empresa tener claro quién es su cliente o conjunto de clientes; en qué medida lo conoce y realiza las actividades tendientes a enriquecer su propuesta de valor: cuáles son las características de sus productos que sus clientes más aprecian y conocer sus expectativas

* 6. ¿Qué tan bien conoce la empresa a su cliente?

- 1 - La empresa no cuenta con una clara identificación de los distintos grupos de clientes y de las necesidades, requisitos y expectativas particulares de cada uno de ellos. No identifica claramente las razones por las cuales los clientes compran a la empresa en lugar de hacerlo a los competidores.
- 2 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 3 - La empresa conoce quienes son sus principales clientes aunque no tiene una segmentación clara. Identifica los principales diferenciadores de su propuesta de valor -la razón porque le compran a su empresa y no a la competencia-
- 4 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 5 - La empresa tiene mecanismos sistemáticos que le permiten conocer claramente las necesidades y expectativas presentes y futuras de sus principales clientes, tanto actuales como potenciales. Tiene mecanismos para indagar y conocer perfectamente cuáles son las características de los productos y servicios más valoradas por los clientes y mide permanentemente el grado de satisfacción con las mismas. Tiene muy claro los aspectos de la propuesta de valor que la diferencian de competencia.

5. Seguimiento del Desempeño

Tiene que ver con qué tan bien su sistema de gestión es útil para darle seguimiento a las operaciones cotidianas: cómo se evalúan los procesos y las actitudes, qué tan significativas son sus mediciones en relación con la frecuencia con que se miden y revisan, hasta qué punto la detección de diferentes niveles de desempeño de los procesos conduce a la toma de acciones adecuadas y consecuente.

* 7. ¿Qué tipo de indicadores usan para el seguimiento del desempeño?

- 1 - Las mediciones utilizadas no indican directamente si se están cumpliendo los objetivos generales del negocio. El seguimiento es un proceso ad-hoc (ciertos procesos no son medidos en absoluto)
- 2 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 3 - La mayoría de los indicadores clave de desempeño son medidos y seguidos formalmente. La alta dirección realiza el seguimiento de los indicadores.
- 4 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 5 - El desempeño se mide continuamente en todas las actividades y procesos de la organización y se comunica, tanto formal como informalmente, a todo el personal utilizando una gama amplia de herramientas y medios de comunicación.

* 8. ¿Cómo revisan los indicadores de desempeño?

- 1 - No hay una frecuencia establecida para la revisión de los indicadores, o no se revisan de manera significativa o profunda, esto solo se nota cuando se tiene éxito o no.
- 2 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 3 - El desempeño se revisa periódicamente identificando tanto los éxitos y como los fracasos. Los resultados se comunican a la gerencia superior. No se realiza un plan sistemático de seguimiento.
- 4 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 5 - El rendimiento se revisa continuamente, realizando el seguimiento de todos los indicadores. Para asegurar la mejora continua se realiza el seguimiento de todos los aspectos de la organización. Los resultados se comunican a todo el personal.

* 9. ¿Cómo se estructuran las reuniones para la revisión de desempeño?

- 1 - Los datos objetivos o la información necesaria para una discusión constructiva a menudo no están presentes. Las conversaciones se centran demasiado en datos poco significativos. Se desconoce la agenda de las reuniones de evaluación y su propósito no se menciona explícitamente.
- 2 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 3 - Las reuniones de revisión se llevan a cabo con los datos apropiados y toda la información necesaria sobre la mesa. Los objetivos de las reuniones son claros para todos los participantes y existe una agenda clara. Generalmente, las conversaciones se dirigen a encontrar las causas fundamentales de los problemas.
- 4 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 5 - Las reuniones periódicas de revisión del desempeño se enfocan en la resolución de problemas y en descubrir las causas raíz. El propósito, la agenda y el plan de seguimiento son claros para todos. Las reuniones son una oportunidad para retroalimentación (feedback) constructiva y de coaching.

* 10. ¿Qué pasaría si no se cumple con los objetivos, acciones o plan acordados ?

- 1 - El incumplimiento de los objetivos acordados no conlleva ninguna consecuencia
- 2 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 3 - El incumplimiento de los objetivos acordados se tolera durante un tiempo antes de que se tomen medidas.
- 4 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 5 - El no logro de las metas acordadas conduce a un re-entrenamiento en las áreas de debilidad identificadas o al movimiento de las personas a lugares donde sus habilidades sean apropiadas.

6. Fijación de Objetivos

Qué tan estrechamente están vinculados sus objetivos a los objetivos generales de la empresa. ¿Sus objetivos abarcan un conjunto suficientemente amplio de métricas/indicadores; qué tan claramente están vinculados sus objetivos a corto y largo plazo, qué tanto se baja “en cascada” y se comunican y aclaran al resto del personal?

* 11. ¿Qué tipos de objetivos se establecen en la empresa?

- 1 - Los objetivos son exclusivamente financieros.
- 2 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 3 - Las metas incluyen objetivos no financieros, que forman parte de la evaluación del desempeño de las personas que ocupan puestos de dirección (no se consideran para el resto de la organización).
- 4 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 5 - Existe un equilibrio entre objetivos financieros y no financieros. Los altos directivos creen que los objetivos no financieros muchas veces son más inspiradores, desafiantes y motivantes que los objetivos financieros por sí solos.

* 12. ¿Cuán exigentes son sus metas? ¿Te sientes presionado por ellas?

- 1 - Los objetivos son demasiado fáciles o imposibles de lograr; los gerentes realizan estimaciones poco exigentes de forma que las metas sean fáciles de alcanzar.
- 2 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 3 - En la mayoría de las áreas, la alta dirección impulsa metas exigentes basadas en comparaciones externas. Hay solamente algunas pocas "vacas sagradas" que no están sujetas al mismo estándar y rigor.
- 4 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 5 - Las metas son realmente exigentes para todas las divisiones. Se elaboran en consulta con los responsables involucrados.

* 13. ¿Qué período de tiempo está considerando sus objetivos? ¿Sus objetivos se establecen independientemente el uno del otro?

- 1 - La alta dirección se enfoca principalmente en objetivos a corto plazo
- 2 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 3 - Hay objetivos a corto y largo plazo para todos los niveles de la organización. Como los objetivos se establecen de manera independiente (cada área los suyos), no están necesariamente vinculados entre sí.
- 4 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 5 - Los objetivos a largo plazo se traducen en objetivos específicos a corto plazo, de modo que los objetivos a corto plazo se conviertan en una "escalera" para alcanzar los objetivos a largo plazo.

* 14. ¿Cuál es la motivación detrás de sus objetivos y cómo se transmiten en cascada a cada uno de los trabajadores individuales?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> 1 - Los objetivos no se bajan en cascada a todos los integrantes de la organización | <input type="radio"/> 4 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente. |
| <input type="radio"/> 2 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente. | <input type="radio"/> 5 - Los objetivos aumentan en especificidad a medida que se bajan en cascada a través de las distintas unidades de negocio, llegando a definir objetivos individuales para cada uno de los integrantes de la organización. |
| <input type="radio"/> 3 - Los objetivos bajan pero solo hasta ciertos niveles de la organización | |

* 15. Si a tu personal se le preguntara por objetivos individuales, ¿qué dirían?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1 - Las medidas de desempeño son complejas y no se entienden claramente. El desempeño individual no se hace público. | <input type="radio"/> 4 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente. |
| <input type="radio"/> 2 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente. | <input type="radio"/> 5 - Las medidas de desempeño están bien definidas, comunicadas y reforzadas en todas las revisiones; el desempeño y las comparaciones o rankings se hacen públicas para inducir a la sana competencia interna |
| <input type="radio"/> 3 - Las medidas de desempeño están bien definidas y comunicadas; el desempeño es público en todos los niveles de la organización, pero las comparaciones no están bien vistas. | |

7. Gestión de la Operación

Las prácticas de gestión tienen que ver con la utilización de técnicas modernas para gestionar las operaciones de su empresa: ¿por qué se introdujeron nuevas técnicas o prácticas de gestión? ¿Cuánto tiempo han estado vigentes estas prácticas? ¿Cómo los diferentes integrantes de la empresa participan en su implementación?

* 16. ¿Qué tan enfocada en la innovación de productos, servicios o procesos está la organización?

- 1 - No existen actividades sistemáticas y permanentes para innovar en productos, servicios o procesos. La innovación ocurre, pero no es activamente buscada.
- 2 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 3 - Existen iniciativas para innovar, generar ideas, proyectos para desarrollar nuevos productos y servicios, pero no son sistemáticas y sostenidas en el tiempo.
- 4 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 5 - La innovación está incorporada a la estrategia y a las actividades cotidianas de la empresa. Hay procesos y sistemas específicos para generar ideas y transformarlas en proyectos que culminan en innovaciones. La empresa permanente genera procesos, servicios y/o productos nuevos.

* 17. ¿Cómo se suelen descubrir y resolver los problemas?

- 1 - Pocas veces se realizan mejoras al proceso cuando ocurren problemas. Los mismos problemas vuelven a repetirse.
- 2 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 3 - Las mejoras se realizan en forma ad-hoc, no sistemática, enfocándose en problemas particulares o áreas específicas de la empresa, buscando que no vuelvan a ocurrir.
- 4 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 5 - Detectar y prevenir los problemas de forma sistemática, metódica y en todas las áreas de la organización, es parte esencial de las responsabilidades de las personas. La prevención y resolución de los problemas ocurre como parte normal de los procesos y no a partir de un esfuerzo extraordinario de personas o equipos.

* 18. ¿Qué tipos de técnicas modernas para la gestión de las operaciones se han introducido en su empresa?

- 1 - Se han introducido pocas técnicas modernas de gestión de operaciones; o se han introducido de manera ad-hoc.
- 2 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 3 - Se han introducido algunos aspectos de las técnicas modernas en la gestión de las operaciones, pero la empresa no ha adoptado las mejores prácticas en su totalidad.
- 4 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 5 - Las prácticas modernas de gestión han transformado todos los aspectos del negocio. Los procesos de la empresa podrían considerarse como "mejores prácticas" de la industria.

* 19. ¿Cuales son las razones que llevan a su empresa a introducir cambios en las operaciones diarias y a incorporar prácticas de gestión modernas?

- 1 - Las prácticas de gestión modernas son introducidas porque otros las están utilizando.
- 2 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 3 - Las prácticas de gestión modernas fueron introducidas principalmente para bajar costos
- 4 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 5 - Las prácticas de gestión modernas fueron introducidas porque permiten que la empresa alcance todos sus objetivos de negocios

8. Gestión de Personas

Se trata de cómo se gestionan las personas: hasta qué punto se enfatiza la gestión de personas dentro de tu empresa, qué tan cuidadosas son sus políticas y procesos de selección, qué tan directamente vinculados están los salarios y las promociones con la capacidad y el esfuerzo de sus empleados, cómo lidias con las personas de bajo desempeño, y ¿cómo retener a sus mejores talentos?

* 20. ¿Cómo muestran los altos directivos que atraer y desarrollar a las personas en toda la organización es una prioridad?

- 1 - La alta gerencia no comunica explícitamente que atraer, retener y desarrollar a las personas en toda la organización tiene una alta prioridad
- 2 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 3 - La alta gerencia cree y comunica explícitamente que contar con las mejores personas en toda la organización es algo clave para tener éxito
- 4 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 5 - Los altos directivos son evaluados y se les exige responsabilidad por el desarrollo y fortaleza de grupo de personas que dirige.

* 21. Si tuviera una persona brillante y plantea que desea irse, ¿qué haría la empresa?

- 1 - Hacemos poco para tratar de retener a nuestras mejores personas.
- 2 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 3 - Por lo general, trabajamos duro para mantener a nuestras mejores personas
- 4 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 5 - Hacemos lo que sea necesario para retener a nuestras mejores personas en todas las áreas de la empresa.

* 22. ¿Quién lleva a cabo la relación con los representantes de los trabajadores en la empresa? Ante los planteos y reivindicaciones, la empresa como responde?

- 1 - La gestión de las relaciones laborales se realiza estrictamente a través de reuniones formales para tratar temas puntuales.
- 2 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 3 - Las relaciones laborales son gestionadas por al menos un gerente o un equipo de trabajo. Existe un rol asignado para tales efectos. Las puertas de la Dirección de la empresa están abiertas a recibir a los representantes de los trabajadores.
- 4 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 5 - Las relaciones laborales son contempladas en las decisiones críticas de la organización. La gestión se basa en un equipo de trabajo con diálogo permanente y fluido con los representantes de los trabajadores que habilita a encontrar puntos de mejora y de encuentro en los intereses de las partes.

* 23. ¿Cuál es el diferencial de trabajar en tu empresa en comparación con la de sus competidores?

- 1 - Nuestros competidores ofrecen razones más fuertes y atractivas para que las personas con mejor desempeño trabajen en ellas.
- 2 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 3 - Nuestra propuesta de valor para las personas que ingresan a nuestra compañía es similar a la ofrecida por otras del sector
- 4 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 5 - Proporcionamos una propuesta de valor única para alentar a las personas de gran capacidad a unirse a nuestra empresa antes que a las de nuestros competidores

* 24. ¿Cómo identificarías y desarrollarías a las personas de muy alto rendimiento?

- 1 - Las personas se promueven principalmente sobre la base de la antigüedad.
- 2 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 3 - Las personas son promovidas sobre la base de su desempeño
- 4 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 5 - Activa y sistemáticamente se identifican, desarrollan y promocionan a los mejores trabajadores.

* 25. Si tuvieras un trabajador que no puede o no quisiera hacer su trabajo, ¿qué haría la empresa?

- 1 - Las personas con bajo desempeño rara vez son removidas de sus puestos
- 2 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 3 - Las personas con señales de bajo desempeño permanecen en su cargo durante unos años antes de que se tomen medidas.
- 4 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 5 - La empresa remueve a los trabajadores de bajo desempeño o los asigna a roles menos críticos tan pronto como se identifica una debilidad en su desempeño

* 26. ¿Cómo funciona su sistema de evaluación y recompensa del desempeño?

- 1 - Las personas dentro de nuestra empresa son recompensadas igualmente, independientemente de su nivel de desempeño.
- 2 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 3 - Nuestra compañía otorga reconocimientos y recompensas en función del desempeño de cada uno.
- 4 - Más de lo que se expresa en la opción anterior pero menos de lo que se expresa en la opción siguiente.
- 5 - Existe un sistema de evaluación que recompensa a las personas en base a su desempeño. El sistema incluye recompensas individuales tanto financieras como no financieras. Las recompensas se otorgan en base a un proceso de establecimiento y al seguimiento de objetivos y metas individuales.

9. Cultura Organizacional

La cultura es "como se hacen las cosas aquí". Si bien es difícil describirla y verla, podemos dar ciertas pistas sobre aspectos que hacen a los valores, a las costumbres, los modos y las rutinas.

Por favor califique que tan en desacuerdo o de acuerdo se encuentra con cada afirmación, siendo 1 estrella totalmente en desacuerdo y 7 estrellas totalmente de acuerdo.

* 27. En la empresa se promueve la apertura, consideración y confianza de manera tal que los empleados pueden expresar libremente sus sentimientos y problemas.

Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 28. La empresa posee la flexibilidad suficiente para crear nuevas estructuras, procedimientos y prácticas así como dejar de realizar y cambiar sus rutinas de trabajo.

Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 29. La organización promueve que las personas se orienten al logro de resultados. Se tiende a realizar el trabajo asignado. Las personas están orientadas a objetivos y son competentes.

Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 30. Las buenas ideas son premiadas y reconocidas y los cambios son vistos como oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Información de la empresa

* 31. ¿Cuál es el origen de la empresa?

Nacional

Multinacional

Otro (especifique)

* 32. Indique la estructura societaria que mejor se aplica a su empresa

Varios accionistas - cotiza en bolsa

Dueño de empresa, CEO externo

Grupo económico – equity

Dueño y CEO de empresa

Empresa familiar con CEO externo a la familia

Empresa pública (sector público - gobierno)

Empresa familiar con CEO de la familia

Empresa para estatal (sector público de derecho privado)

Empresa familiar con CEO primogénito

* 33. Indique su nivel de exportación en términos de facturación

No exporta

Exporta entre el 51% y el 70% de la facturación

Exporta menos de 20 % de la facturación

Exporta más del 70% de la facturación

Exporta entre el 21% y el 50% de la facturación

* 34. Indique la antigüedad de la empresa (años)

* 35. Indique la cantidad de personas que trabajan en su empresa (dependientes)

11. Resultados

* 36. ¿Cuál ha sido la tendencia de facturación en los últimos 3 años?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Aumentó mucho | <input type="radio"/> Disminuyó un poco |
| <input type="radio"/> Aumentó bastante | <input type="radio"/> Disminuyó bastante |
| <input type="radio"/> Aumentó un poco | <input type="radio"/> Disminuyó Mucho |
| <input type="radio"/> Igual | |

* 37. ¿Cuál ha sido la tendencia de rentabilidad de los últimos 3 años?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Aumentó mucho | <input type="radio"/> Disminuyó un poco |
| <input type="radio"/> Aumentó bastante | <input type="radio"/> Disminuyó bastante |
| <input type="radio"/> Aumentó un poco | <input type="radio"/> Disminuyó Mucho |
| <input type="radio"/> Igual | |

* 38. ¿Cómo ha sido la tendencia de la satisfacción de clientes en los últimos 3 años?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Aumentó mucho | <input type="radio"/> Disminuyó un poco |
| <input type="radio"/> Aumentó bastante | <input type="radio"/> Disminuyó bastante |
| <input type="radio"/> Aumentó un poco | <input type="radio"/> Disminuyó Mucho |
| <input type="radio"/> Igual | |

* 39. ¿Cómo ha sido la satisfacción de los empleados en los últimos 3 años?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Aumentó mucho | <input type="radio"/> Disminuyó un poco |
| <input type="radio"/> Aumentó bastante | <input type="radio"/> Disminuyó bastante |
| <input type="radio"/> Aumentó un poco | <input type="radio"/> Disminuyó Mucho |
| <input type="radio"/> Igual | |

* 40. ¿Cómo ha variado la cantidad de clientes en los últimos 3 años?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Aumentó mucho | <input type="radio"/> Disminuyó un poco |
| <input type="radio"/> Aumentó bastante | <input type="radio"/> Disminuyó bastante |
| <input type="radio"/> Aumentó un poco | <input type="radio"/> Disminuyó Mucho |
| <input type="radio"/> Igual | |

* 41. ¿Cómo ha variado la inversión en los últimos 3 años?

Aumentó mucho

Disminuyó un poco

Aumentó bastante

Disminuyó bastante

Aumentó un poco

Disminuyó Mucho

Igual

