



**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Programa de Gestión del Conocimiento**  
**Línea de investigación: Organizaciones de Alto Desempeño**

# Impacto de la aplicación del Modelo de Mejora Continua en el Uruguay

(Análisis de las relaciones estructurales subyacentes y de la evolución de la  
puntuación en el Modelo de Mejora Continua del Uruguay)

Documento de Trabajo  
Agosto de 2011

Marcos Algorta  
Roberto Auliso  
Alberto González  
John Miles  
Alvaro Sorondo  
Fernando Zeballos

**Con el apoyo de**



# Impacto de la aplicación del Modelo de Mejora Continua en el Uruguay<sup>1</sup>.

En la primera parte de este capítulo analizamos cómo ha evolucionado la gestión de la calidad basada en el Modelo de Mejora Continua en el Uruguay (MMC) y las diferencias que presentan, relativas a diferentes aspectos de la calidad, el tamaño de las empresas y el sector de actividad. En una segunda parte se analiza la relación que existe entre las distintas áreas de gestión, propuestas por el Modelo de Mejora Continua (MMC), y su impacto en los resultados empresariales.

Se toma como base la investigación realizada por González et al. (2010) a las empresas que se postularon al Premio Nacional de Calidad (PNC)<sup>2</sup> desde 1993 al 2010. Se analizan los puntajes que surgen de la evaluación realizada por los evaluadores del premio<sup>3</sup>.

## 1. La evolución de la gestión de calidad por el MMC en el Uruguay

### 1.1. El doble efecto de aprendizaje

La puntuación total que reciben las empresas muestra una tendencia creciente en el tiempo (gráfico nº 1). A su vez, para empresas que se han postulado más de una vez se observa una mejora en la puntuación de las sucesivas presentaciones (grafico nº2).

Esto sugiere la existencia de un *doble efecto aprendizaje*.

El primer *efecto de aprendizaje* supone que la cultura de la calidad está difundiéndose en las empresas y organizaciones, lo que provoca que la calidad de las presentaciones y la acumulación de las prácticas de calidad mejoren en el tiempo. Esto mismo se puede afirmar al considerar la evolución de las empresas con certificación ISO 9001 en el país, que ha crecido en forma constante durante estos años.

El segundo *efecto de aprendizaje* se relaciona a que algunas empresas se han presentado varias veces al PNC. Cuando se compara la evolución de la puntuación recibida se observa que mejora con las sucesivas presentaciones. Si bien parte de esta mejoría podría asociarse a un aprendizaje formal o metodológico (“para presentarse”), se observa igualmente una mejora en la gestión y sus resultados. En tanto los evaluadores del PNC trabajan con información *dura* (por ejemplo indicadores, acciones implementadas, etc.) y, a su vez, verifican las declaraciones de las empresas en una visita, razonablemente se puede inferir que más allá del efecto “aprender a presentarse” las empresas experimentan una mejora en el tiempo producto de la acumulación y la experiencia.

---

<sup>1</sup> Versión preliminar del capítulo 2 del libro “Prácticas de calidad que dan resultado: un estudio de las organizaciones que aplican el Modelo de Mejora Continua en el Uruguay”

<sup>2</sup> El estudio está basado en las puntuaciones correspondientes a las evaluaciones de las candidaturas presentadas al Premio Nacional de Calidad en sus convocatorias desde 1993, primera convocatoria, al 2010. La muestra se compone de **170 empresas, 84 grandes y 86 pymes**, que se analizan separadamente debido a las especificidades del modelo.

<sup>3</sup> Esto es posible gracias al convenio firmado entre el Instituto Nacional de Calidad, administrador de Premio Nacional de Calidad en Uruguay, y el Programa de Gestión del Conocimiento de la Universidad Católica del Uruguay, para la realización de esta investigación. Este convenio ha establecido criterios rigurosos para el mantenimiento de la confidencialidad de los datos.

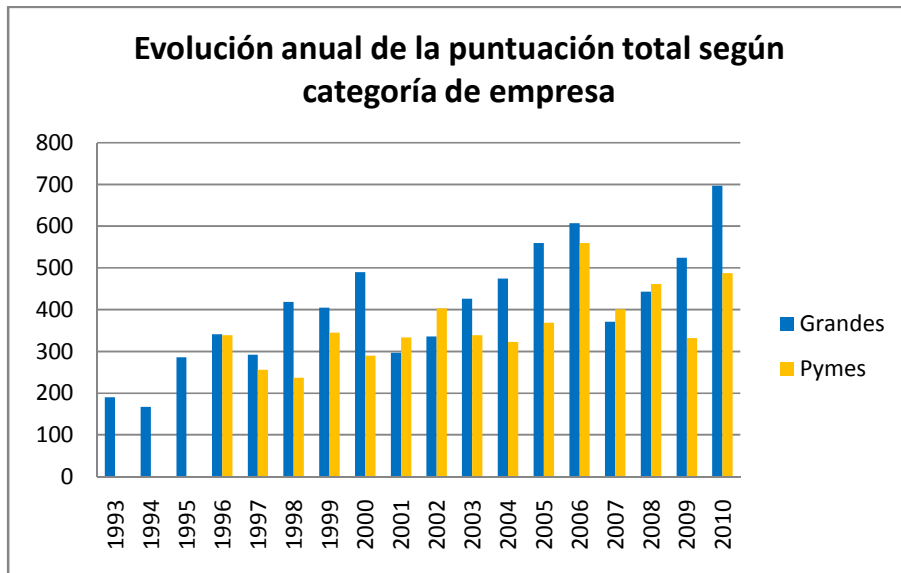


Grafico 1: Evolución de los puntajes totales de las empresas postulantes al Premio Nacional de Calidad (el puntaje máximo posible es 1000 puntos)

Este segundo efecto de aprendizaje genera un crecimiento significativo en el puntaje hasta la cuarta postulación. Parecería que existe un rendimiento marginal decreciente en las mejoras que se producen con las sucesivas presentaciones. Esto podría estar indicando que el modelo se “agota” y es necesario cambiar de modelo, o sea hacerse “nuevas preguntas”, para seguir mejorando.

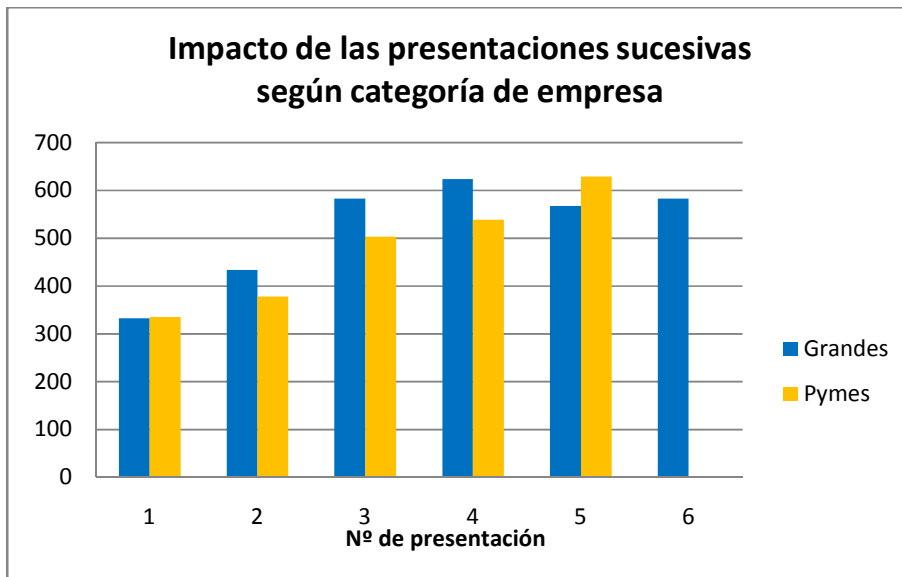


Grafico 2: Evolución del puntaje con las presentaciones sucesivas.

Podría argumentarse que la variación en el puntaje no corresponde a una mejora real en las prácticas de los sistemas de gestión de calidad de las organizaciones, sino a una disminución de la exigencia de los procesos de evaluación. Sin embargo, esta hipótesis no parece sostenible. La acumulación de experiencia en evaluación por parte del INACAL

abogaría más bien por una mayor idoneidad de los evaluadores y jueces y un mejor análisis de la evidencia presentada por las empresas en sus informes<sup>4</sup>.

A través de un análisis de regresión lineal (ver anexo estadístico) se puede verificar que el impacto del aprendizaje por difusión de la cultura de la calidad es más fuerte en las grandes empresas frente a las pequeñas, mientras que el aprendizaje por presentación recurrente es más fuerte en las pequeñas empresas frente a las grandes. A su vez, en ambas, el efecto de presentación recurrente es mayor que el efecto difusión de la cultura, lo cual es razonable, por cuanto la presentación recurrente implica tanto un mejor manejo de información para la gestión de la calidad, como un compromiso con la misma.

Cuando se analiza el fenómeno de doble aprendizaje en las diferentes áreas del Modelo de Mejora Continua se observa que el doble efecto de aprendizaje (temporal y por presentación) está presente en todas las áreas, con un impacto mayor del factor frecuencia de presentación tanto en las Pymes como en las grandes empresas.

Sin embargo, en las grandes organizaciones, existen dos excepciones al comportamiento general en los temas de evaluación en las áreas de “*información y análisis*” e “*impacto sociedad y ambiente*”. En el primer caso las presentaciones sucesivas no mejoran significativamente la puntuación, mientras que en el segundo, el *impacto* no mejora con el tiempo.

A su vez, en las pequeñas y medianas organizaciones, el incremento de la puntuación del liderazgo, en las sucesivas presentaciones, es muy importante (casi 10% de mejora por presentación), que es más del doble del logrado en las empresas grandes, mostrando un fuerte efecto de la gestión propuesta por el MMC en la conducción de las pymes.

Para todo tipo de empresa, el área “*resultados*” presenta mejoras sistemáticas, con el tiempo y con las sucesivas presentaciones, lo cual avala la sustentabilidad del modelo de gestión de la calidad.

Esta evidencia reafirma la utilidad del *informe de retroalimentación* que entregan los evaluadores a cada empresa indicando las oportunidades de mejora. Las empresas que se han presentado varias veces, utilizan esta información para mejorar y los resultados de esta práctica quedan evidenciados en esta investigación. La capacidad de aprendizaje organizacional es una importante habilidad competitiva (Teece & Pisano, 2004), por lo tanto, el impacto de este proceso de aprendizaje logrado con la aplicación sistemática y continua del MMC, no estaría situado únicamente en la posibilidad de mejorar la gestión de la calidad sino de mejorar las capacidades dinámicas y el posicionamiento competitivo general de la organización.

## 1.2. El impacto del entorno económico

Considerando los diversos ciclos económicos que afectaron al Uruguay en el tiempo abarcado por este estudio, nos podríamos plantear si existe un impacto del entorno económico en las prácticas de gestión de calidad. ¿Las prácticas de calidad se ven afectadas por las condiciones económicas que rodean las empresas? ¿Favorecerían los

---

<sup>4</sup> En particular, el procedimiento de evaluación implica el trabajo conjunto de los antiguos evaluadores y de los nuevos, procurando tanto la estabilidad en la evaluación y como el traspaso de la experiencia adquirida a los nuevos evaluadores.

contextos de crecimiento económico la práctica de la calidad y la misma se vería perjudicada en los contextos negativos?

En el período de vigencia del premio, la economía uruguaya vivió un año recesivo (1995) y uno de los peores períodos económicos de su historia moderna, con la recesión que comenzó en el año 1999 y culminó con la crisis financiera del año 2002. A partir de ese momento, ha vivido uno de los mayores ciclos expansivos de la economía uruguaya.

Algunos trabajos, como el de Kavedjián et al. (2004), indican que las empresas uruguayas son sensibles al entorno, específicamente en lo relativo a las prácticas de recursos humanos, que se degradaron en forma significativa durante la crisis del 2002.

Sin embargo, a través del análisis de regresión documentado en el Anexo Estadístico se demuestra que el entorno económico no ha tenido un impacto significativo en el puntaje total de las empresas. Lo que sí se observa es que, en momentos de crisis económica, se da una disminución de la cantidad de empresas que se postulan al PNC, pero no un impacto significativo en el puntaje de aquellas que si lo hacen.

Podemos concluir que las mejoras que se han producido en los sistemas de gestión de calidad de las empresas que aplican sistemáticamente el Modelo de Mejora Continua no han sido afectadas significativamente por el entorno económico nacional. Esto coincide con Kavedjian et al. (2004) que observaron que las empresas ganadoras del Premio Nacional de Calidad mantuvieron y fortalecieron sus sistemas de gestión certificados durante la crisis económica del año 2002.

### **1.3. La puntuación por categoría de empresa**

Las organizaciones que se presentan al premio, además de su tamaño, varían fuertemente por el tipo de actividad a la cual se dedican. El Premio Nacional de Calidad reconoce 7 categorías de organizaciones combinando criterios de tamaño y criterios de sector de actividad<sup>5</sup>.

En el gráfico n° 3 se observa la puntuación promedio por categoría y tamaño de organización. Se observan diferencias importantes de puntuación total por categoría.

El patrón de conducta no es similar entre grandes y pequeñas. Por ejemplo, la categoría “empresas comerciales” es la que recibe menor puntuación en las organizaciones grandes y no así en las pequeñas. Según esto, el tipo de actividad a la cual se dedica la empresa tiene influencia significativa en los logros y carencias que afrontan en la gestión de la calidad.

---

<sup>5</sup> Organizaciones públicas, estatales o no; Privadas industriales o agropecuarias grandes; Privadas comerciales grandes; Privadas de servicio grandes; Privadas industriales o agropecuarias medianas y pequeñas, Privadas comerciales medianas y pequeñas; Privadas de servicio medianas y pequeñas.

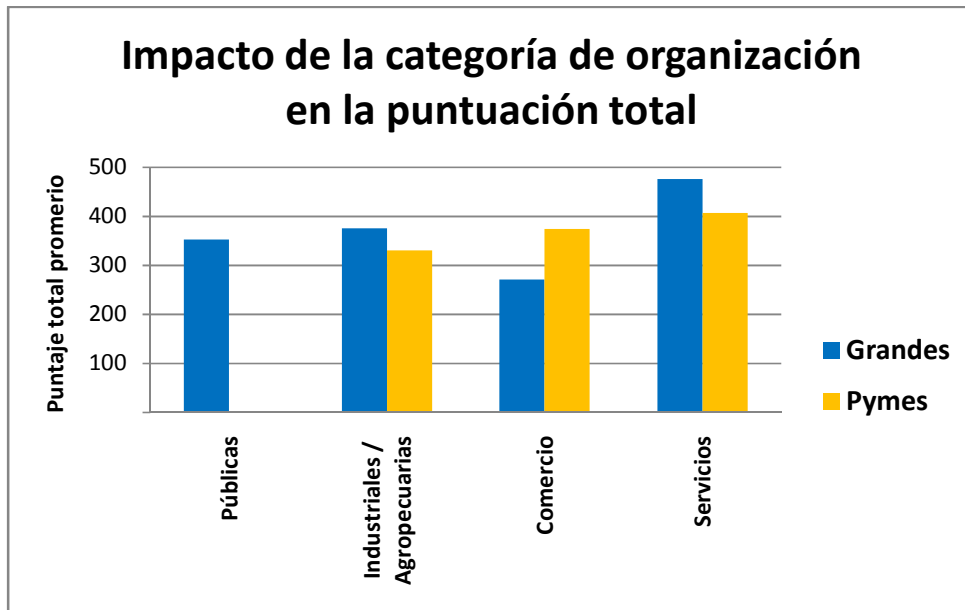


Grafico 3. Puntaje según categoría y tamaño de organización

#### 1.4. Puntuación por áreas - el comportamiento sistémico

Recordemos que el puntaje total resulta de la acumulación de puntajes en las diferentes áreas de gestión propuestas por el MMC, donde pueden ocultarse diferencias significativas de puntuación en las áreas. En consecuencia, es útil analizar qué sucede con los puntajes en cada una de ellas.

En los gráficos n° 4 y n° 5 se presentan las puntuaciones por área según el tamaño de las organizaciones.

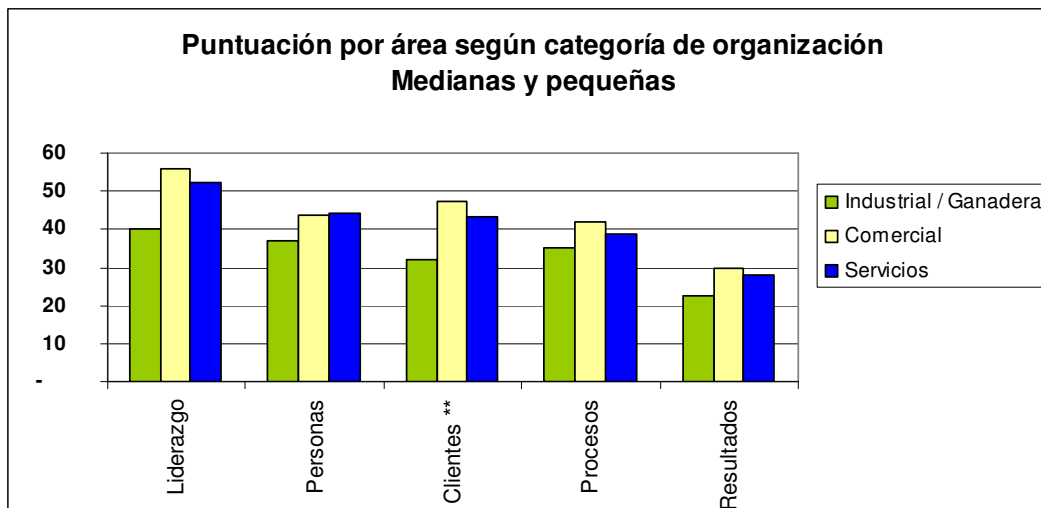


Gráfico n° 4. Puntuación por áreas en pymes.

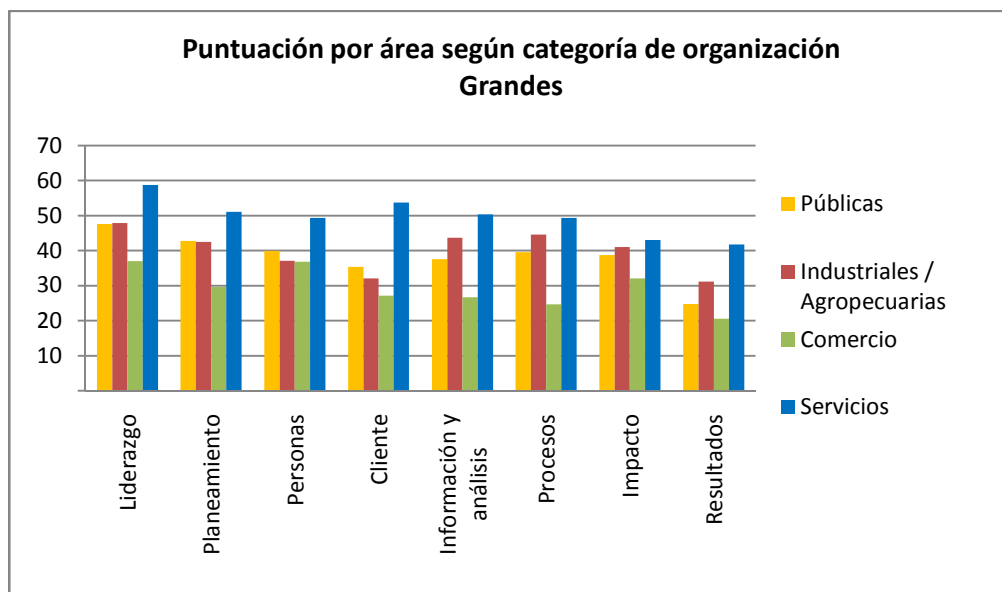


Gráfico n°5. Puntuación por áreas en grandes empresas

La comparación de los gráficos n° 4 y n° 5 muestra que la puntuación tiende a estar sistemáticamente superior (o sistemáticamente inferior) en cada área para las distintas categorías de organizaciones, sugiriendo una cierta homogeneidad: es difícil que las organizaciones puedan mejorar aisladamente alguna de las áreas.

A su vez, el cuadro n° 1 muestra el promedio de los puntajes totales según las áreas del MMC y tipo de empresa (debido a que la ponderación de las áreas ha sufrido variaciones en el tiempo, y a efectos de poder realizar la comparación, en el cuadro n°1 se toma como indicador el porcentaje promedio de los temas del área). En este cuadro se observa en más detalle el comportamiento presentado en los gráficos n° 4 y n° 5.

**Cuadro n° 1. Puntuación promedio por área del MMC, según tamaño y categoría de la organización**

Tamaño	Área	Públicas	Industriales / Agropecuarias	Comerciales	Servicios
Pequeñas y medianas	Liderazgo *		41	52	54
	Personas		37	40	45
	Cliente externo **		33	44	45
	Procesos		36	38	40
	Resultados		23	25	29
Grandes	Liderazgo	48	48	37	59
	Planeamiento	43	43	30	51
	Personas	40	37	37	49
	Cliente externo **	35	32	27	54
	Información y análisis *	38	44	27	50
	Procesos *	40	45	25	49
	Impacto	39	41	32	43
	Resultados *	25	31	21	42

\* Diferencias significativa según tipo de organización al 0,1.

\*\* Diferencias significativa según tipo de organización al 0,05

Estos resultados pueden ser interpretados en el sentido que la gestión de la calidad practicada por las organizaciones estudiadas tiene un *comportamiento sistémico*: cuando una organización tiene un puntaje elevado en un área tiende a mostrar puntajes elevados

en las otras áreas. O sea, no se puede tener un muy buen desempeño en un área a la vez que un muy mal desempeño en otra.

Las diferentes áreas del MMC, presentan en forma sistemática diferencias de medición, como se puede apreciar en el cuadro nº6. En ambos tipos de organizaciones el área de *liderazgo* es la que resulta mejor evaluada y el área *resultados* la que presenta resultados más bajos<sup>6</sup>.

En el caso de las empresas grandes, reciben puntaje más alto las áreas de mayor control interno de la organización: *información, planificación, procesos*, que aquellas que incluyen factores externos menos controlables: *clientes, personal, resultados*, en particular los resultados de personal.

En el caso de las empresas PYME, muestra el fenómeno opuesto: los procesos internos reciben menor puntuación, tanto a nivel de área como de resultados. Ello sugiere que pueden existir dinámicas y problemas específicos en la gestión de la calidad asociados al *tamaño de la empresa*.

Esto también se puede observar con mayor detalle en el cuadro nº 1. Si bien varias de las diferencias totales no resultan estadísticamente significativas, existen en ambos tamaños de empresas diferencias significativas en relación al área *cliente*. Sin embargo, las diferencias son opuestas: mientras la puntuación del *cliente externo* es significativamente más elevada en las pymes comerciales, por el contrario resulta un punto débil de las comerciales grandes.

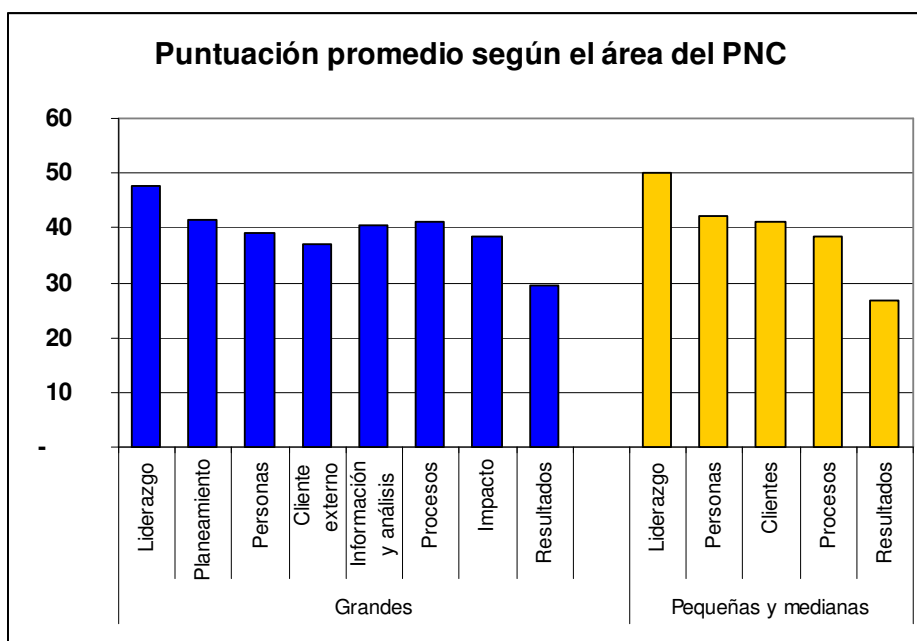


Grafico nº6. Puntuaciones según área del MMC.

Por otro lado, en el caso de las organizaciones grandes, las actividades del área 7 (*impacto en la sociedad y el medio ambiente*) presentan un perfil diferente a las otras áreas: son las que muestran niveles de asociación más débiles con las diferentes áreas y las menos asociadas a los resultados. A su vez, combinan comportamiento de áreas de gestión y de

<sup>6</sup> Las diferencias son estadísticamente significativas según prueba de hipótesis de diferencia de medias en observaciones apareadas.

resultados (porque en la evaluación además del enfoque y la implantación se consideran los resultados)<sup>7</sup>.

### 1.5. Estilos de prácticas en la gestión de la calidad

Los apartados anteriores mostraron una serie de aspectos en los cuales las prácticas de la calidad se diferencian o se asemejan, en empresas de diferentes tipos, principalmente por rama de actividad y por tamaño.

A su vez, hay evidencias fuertes de que existen diferencias de estilo en la gestión de la calidad<sup>8</sup>. Algunas organizaciones parecen realizar más esfuerzos, o ser más exitosas, en los aspectos *técnicos*, si por tal entendemos una orientación más fuerte a mejorar los *procesos*. Por el contrario, otras organizaciones muestran una orientación más fuerte en aspectos vinculados a *personal y clientes*, aspectos que puede suponerse que, sin eliminar lo técnico, tienen un componente social más fuerte.

Este fenómeno es común tanto a las organizaciones pequeñas como a las grandes, aunque parece estar asociado al tipo de actividad desarrollada.

#### 1.5.1. Estilos de gestión en las pequeñas y medianas organizaciones

En el análisis<sup>9</sup> de las PYMES se observa que algunas empresas parecen orientar la gestión de la calidad con énfasis en la *gestión de los procesos* y otras organizaciones en la *gestión del personal y de las relaciones con los clientes*, en una suerte de oposición entre lo **técnico** y lo **social**.

El liderazgo aparece muy asociado a lo social, lo que es razonable por la escala de estas empresas, en la cual las relaciones primarias (cara a cara) de la dirección con el personal y los clientes es más factible que en las empresas grandes.

A su vez, se observan efectos distintos sobre algunos resultados: las empresas de *orientación social* obtienen mejores resultados en *productos y personas*. Los resultados de *mercado y financieros* también son mejores pero no en forma estadísticamente significativa.

#### 1.5.2. Estilos de gestión en organizaciones grandes

El resultado del análisis factorial de las empresas grandes se presenta en el gráfico n° 7, donde se observa que las mismas se dividen en dos grupos: un grupo que tiene mejores puntajes en las áreas de “personas” y “cliente externo” y otro que tiene mejor puntuación en las áreas de “procesos” e “impactos en la sociedad y medio ambiente”.

---

<sup>7</sup> Investigaciones sobre la RSE en el Uruguay, indican algunas organizaciones vuelcan sus propios recursos humanos o materiales, mientras que otras utilizan sus recursos financieros (Licandro, 2009)

<sup>8</sup> Como se describe en el Anexo Estadístico, para identificar los estilos de gestión se utiliza la herramienta descriptiva del *Análisis en Componentes Principales*, que se practica tomando como variables los porcentajes alcanzados los diferentes *Temas* del PNC relativos a los agentes. (10 temas para pymes y 19 para grandes). Se excluyen los indicadores de *resultados*, ya que se trata de identificar las modalidades de gestión, con independencia de los resultados logrados.

<sup>9</sup> Análisis factorial presentado en el anexo estadístico

Esta oposición puede ser interpretada como organizaciones más orientadas a la calidad vinculada a aspectos de **gestión de relaciones sociales** (personas y clientes) por oposición a organizaciones más orientadas a la **gestión de recursos** (procesos).

El gráfico nº 7 muestra que las organizaciones del estado y las empresas industriales / agropecuarias tienen una orientación más fuerte hacia *procesos e impactos*, mientras que las empresas comerciales y de servicios, una orientación más fuerte hacia *personal y cliente externo*.

Esta oposición entre lo técnico y lo social se encuentra en otros aspectos de la gestión de las organizaciones, así por ejemplo constituye la base de la clasificación construida por Griffith (2008) cuando estudian empresas consultoras en el área de gestión del conocimiento e IT.

Por otro lado, se comprueba que el área “resultados”, y sus temas de evaluación, se afectan en cierta medida por diferencias en estilos de gestión. En forma esperada, un énfasis en procesos produce mejores resultados en procesos. Sin embargo, los resultados de tipo mercado y financiero parecen más independientes de los estilos y fuertemente asociados nivel general de la puntuación.

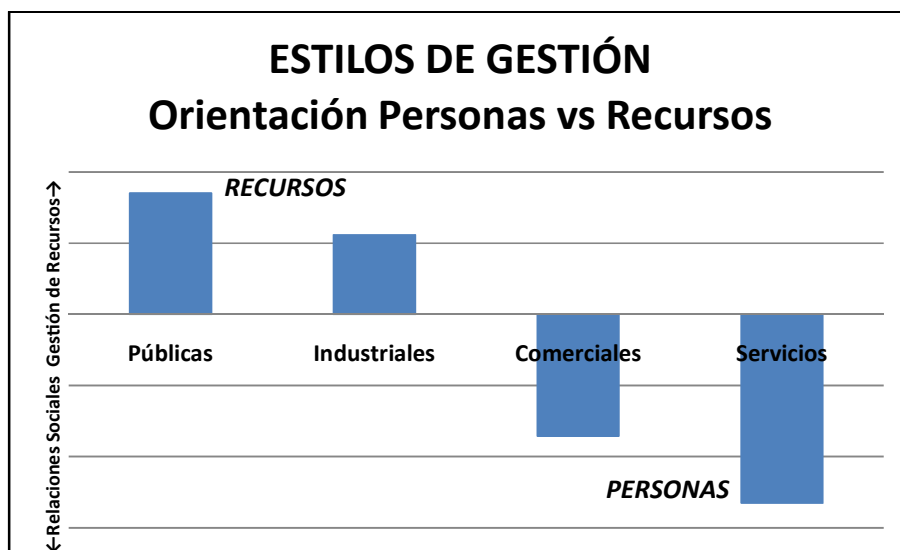


Grafico nº 7: Distintos etilos de gestión.

Los estilos tienden a desaparecer cuando las empresas se acercan a los mayores puntajes, mostrando una convergencia sistémica de la calidad. En estados intermedios de avance en el camino de la calidad ciertas organizaciones pueden avanzar más fácilmente por la gestión de procesos productivos mientras que otras por el fortalecimiento de su relación con los clientes, pero ambas sendas convergen cuando se trata de llegar a niveles avanzados de calidad. En consecuencia, sería un error pensar que las diferencias de estilo son más importantes que el nivel de la gestión de la calidad. Esta última parece ser la clave del éxito.

## 2. Análisis Estructural del Modelo de Mejora Continua.

En este apartado se analizarán las relaciones existentes entre los distintos componentes del MMC. Específicamente, cómo se relacionan las áreas de gestión (agentes facilitadores, según la denominación de otros modelos de excelencia como el EFQM) entre sí y cómo impactan en los resultados empresariales.

Los áreas de gestión, como el liderazgo o la gestión de procesos, son conceptos que no se pueden observar o medir directamente; deben ser apreciados a través de otras variables que sí puedan ser observadas y medidas. En el caso del Modelo de Mejora Continua las variables observadas son los *temas de evaluación* que puntúan los evaluadores del PNC.

Para realizar el análisis estructural, se modelan todas las posibles relaciones, respaldadas por la teoría, entre las distintas áreas de gestión del MMC y con los resultados. Luego se utiliza la técnica estadística de ecuaciones estructurales<sup>10</sup> para estimar la fortaleza y significancia de todas las relaciones. En el proceso de análisis se eliminan las relaciones no significativas, para quedarse con un modelo compuesto por relaciones significativas que son interpretadas y pueden ser empeladas para mejorar la gestión.

### 2.1. Análisis estructural del MMC para PYMES<sup>11</sup>

En el cuadro nº 2 se presentan las áreas y sus respectivos temas de evaluación (indicadores) para el modelo pymes. Las áreas se dividen en dos: las áreas de gestión y los resultados. Las áreas de gestión contienen los elementos sobre los cuales la empresa puede actuar para obtener los resultados. A su vez, los temas de evaluación se refieren a los elementos sobre los que se actúa y que pueden ser observados y evaluados.

Area	Tema de evaluación
Liderazgo	Liderazgo mediante el ejemplo y valores
Personas	Participación del personal
	Educación, capacitación y calidad de vida en el trabajo
Clientes	Conocimiento del cliente externo y del mercado
	Determinación de la satisfacción del cliente externo
Procesos	Planeamiento
	Procesos de producción de bienes y/o servicios
	Procesos y servicios de apoyo
	Proveedores
	Efectos en el medio ambiente
Resultados de Gestión	Resultados en productos y/o servicios
	Resultados de procesos de producción de bienes y/o servicios, de procesos de apoyo y de proveedores
	Resultados de desarrollo de las personas
Resultados Financieros	Resultados de mercado y financieros

Cuadro nº2. Áreas de gestión y temas de evaluación de las pymes

<sup>10</sup> En particular se utiliza la técnica del PLS (*partial least squares*), que es apropiada para análisis exploratorios con muestras pequeñas.

<sup>11</sup> En los primeros años de aplicación (comenzó en 1996) el modelo de PYMES sufrió cambios, con la incorporación o modificación de alguno de los temas de evaluación, hasta que se estabilizó en el año 2001. En consecuencia, en este estudio se consideran los datos a partir del año 2001.

En base a los conceptos teóricos y la evidencia empírica que sustentan la gestión total de calidad (TQM), se formula un modelo que relaciona las distintas áreas<sup>12</sup>. Para definir las relaciones entre las distintas áreas de gestión se consideraron los siguientes aspectos:

- En un entorno competitivo, la elección preferente de los clientes por los productos y servicios de una organización sobre los de su competencia influye de forma determinante en los ingresos de la organización y, en último término, en sus resultados financieros. De acuerdo con los principios de excelencia en la gestión, el cliente elegirá la oferta de la organización en la medida en que ésta sea capaz de satisfacer sus necesidades y expectativas, por lo que cabe esperar que los resultados en los clientes -en productos y/o servicios- tengan alguna influencia en los resultados financieros de la organización.
- De igual forma, puede considerarse la influencia que el involucramiento del personal puede tener en la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes y en el esfuerzo por satisfacerlas. Este involucramiento dependerá de la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de sus integrantes, por lo que es posible esperar que los resultados en las personas, que conducen a mejores resultados en relación al cliente, puedan tener alguna repercusión en los resultados financieros.
- También es esperable que un personal más implicado y desarrollado gestione mejor los procesos de la organización. En consecuencia, los resultados en las personas pueden tener impacto en los resultados en los procesos, impactando a su vez los financieros.

La figura 1 muestra el modelo estructural de pymes que resulta del análisis estadístico. Con flechas se representan las relaciones significativas entre las distintas áreas de gestión (los números sobre las flechas indican la fortaleza de las relaciones). El sentido de las flechas señala la dirección de los impactos. Además, para cada área (representadas por círculos) se muestra la porción de su comportamiento (varianza) que es explicado por el modelo.

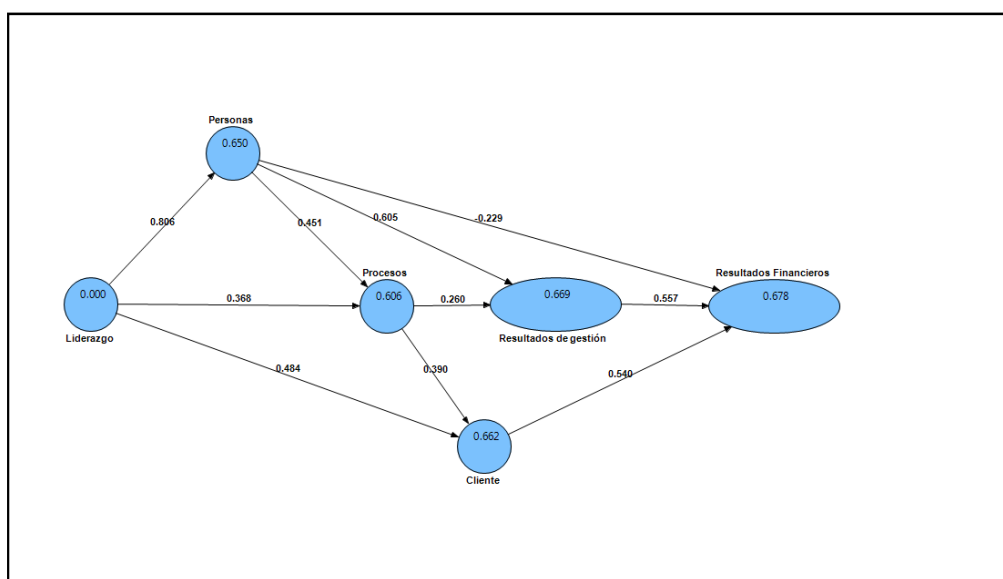


Figura 1. Modelo estructural de pymes

<sup>12</sup> Es necesario elaborar un modelo debido a que el MMC no explicita las relaciones entre las distintas áreas.

Se ve claramente que el liderazgo impacta los resultados de gestión y los resultados financieros a través de los procesos, las personas y de los clientes. Se observa que es la única área verdaderamente independiente, es decir, que impacta en las otras pero no es impactada por ninguna.

En consecuencia, el liderazgo no tiene un impacto directo en los resultados, sino que actúa a través de los otros componentes del sistema. O sea, para lograr resultados sustentables el liderazgo debe gestionar los procesos, las relaciones con los clientes y el desarrollo de personas, lo que conducirá a los resultados mejores<sup>13</sup>.

Las áreas de personas y de procesos impactan directamente en los resultados de gestión, siendo el efecto de las personas mayor que el de los procesos. A su vez, el comportamiento de los resultados financieros es explicado por los resultados de gestión y por los clientes. No se observa un efecto directo importante de las otras áreas sobre los resultados financieros.

La relación entre el área de personas y los resultados financieros es de signo negativo. Esto indica una relación inversa. O sea, que una mejora en los resultados financieros produce una mejora en la gestión de las personas, lo que a su vez impacta positivamente en los resultados de gestión y éstos en los financieros, generando así un círculo virtuoso.

Esto confirma lo detectado por Kavedjián et al. (2004): las empresas que obtienen mejores resultados financieros destinan más recursos al desarrollo de las personas.

El análisis estructural del Modelo de Mejora Continua para pymes muestra que las relaciones entre determinadas áreas de gestión y los resultados, habitualmente mencionadas en la literatura, son efectivamente significativas. De esta forma, la gestión de los clientes tendría un impacto significativo en los resultados financieros de la organización; la gestión de las personas y los procesos influirían significativamente sobre los resultados de gestión los que, a su vez, influyen en los resultados financieros.

La importancia de la satisfacción del personal en cuanto a su influencia en la satisfacción del cliente, y a través de éste en los resultados financieros, ha sido establecida en diversos estudios. En este análisis se comprueba el impacto positivo de la gestión de las personas sobre la gestión de los procesos y de éstos sobre la gestión de los clientes, impactando de esta forma en los resultados financieros.

En el cuadro n°3 se muestran los temas de evaluación que son significativos en cada una de las áreas. El peso representa la importancia de cada tema, siendo 1.0 el valor máximo posible.

Se observa que en el área de procesos, el planeamiento es el elemento más significativo. Esto podría indicar que en las pymes –donde los procesos propios son relativamente sencillos y la gestión de proveedores tiene un impacto menor en los resultados (dado el bajo poder de negociación que tiene, en general, la empresa frente a sus proveedores), es clave la planificación para lograr resultados excelentes.

---

<sup>13</sup> Esto ratifica lo demostrado en otras investigaciones (Panniselvam y Ferguson, 2001; Jayamaha et al., 2008, Wilson y Collier, 2000; Winn y Cameron, 1998).

Área	Tema de evaluación	Peso
Resultados de gestión	Resultados en productos y/o procesos	0.283
	Resultados de procesos de producción de bienes y/o servicios, de procesos de apoyo y proveedores	0.408
	Resultados de desarrollo de personas	0.462
Personas	Participación del personal	0.718
	Educación, capacitación y calidad de vida en el trabajo	0.329
Procesos	Planeamiento	0.482
Clientes	Conocimiento del cliente externo y del Mercado	0.799

Cuadro 3. Temas de evaluación significativos

En consecuencia, si una organización mejora los procesos de gestión, prestando especial atención al planeamiento, y la gestión de clientes logrará una mejora en sus resultados financieros.

Sin embargo, hay algunos elementos que no resultan importantes para explicar las diferencias en los resultados de las pymes: los procesos de producción de bienes y/o servicios, los procesos y servicios de apoyo, la gestión de proveedores, el efectos en el medio ambiente y la determinación de la satisfacción del cliente.

La poca importancia de los *procesos y servicios de apoyo* parece estar corroborando lo que se observa en la experiencia diaria, que en las pymes los procesos de apoyo no son tan críticos para la generación de resultados. Lo mismo se puede afirmar de los *efectos en el medio ambiente*. Mientras que a la escasa importancia de los procesos de producción de bienes y/o servicios en la diferenciación de las empresas puede estar indicando que la competitividad de estas organizaciones está más ligada a otros factores y no tanto a la gestión de estos procesos que son, en general, similares en todas las pymes.

La fortaleza de las relaciones entre las distintas áreas se puede observar en el cuadro nº4<sup>14</sup>. El valor máximo posible es 1.0.

	Resultados de gestión	Personas	Liderazgo	Procesos	Clientes
Resultados de gestión		0.61		0.26	
Personas			0.81		
Liderazgo					
Procesos		0.45	0.37		
Clientes			0.48	0.39	
Resultados Financieros	0.56	-0.23			0.50

Cuadro 4. Coeficientes path del modelo pymes

El modelo tiene un poder predictivo<sup>15</sup> apropiado para todas las áreas dependientes, o sea que las áreas antecedentes explican relativamente bien el comportamiento de las áreas dónde impactan. El modelo explica el 68% de comportamiento (varianza) de los

<sup>14</sup> En el cuadro se presentan los valores de los coeficientes “path” que resultan del análisis de las ecuaciones estructurales.

<sup>15</sup> Como media, el modelo explica el 58% de las varianzas de las variables dependientes, que es un valor relativamente importante en este tipo de estudios. A su vez, el indicador Q2 de Geisser y Stone es mayor que cero para todas las áreas, ratificando el valor predictivo del modelo. (Para detalles ver el anexo estadístico).

resultados financieros de la organización y el 67% de la de los resultados de gestión. A su vez explica el 65% de comportamiento del área de personas, el 61% del área de procesos y el 66% del área de clientes. Estos datos se pueden observar en el cuadro nº5, donde se establece la porción del comportamiento total explicada para cada área.

	Resultado de gestión	Personas	Liderazgo	Procesos	Clientes	Resultados Financieros	Comportamiento total
Resultado de gestión		0.48		0.19			0.67
Personas			0.55			0.14	0.65
Procesos		0.34	0.27				0.61
Clientes			0.38	0.29			0.66
Resultados Financieros	0.33				0.34		0.67

Cuadro 5. Comportamiento explicado las distintas áreas de gestión.

El comportamiento de un área es explicado, en parte, por las otras que la anteceden, o sea aquellas áreas donde se originan las flechas que impactan en el área analizada. En el cuadro nº 5 se presentan las porciones de comportamiento explicado<sup>16</sup> para cada área.

Este cuadro se lee de la siguiente forma: el comportamiento total explicado del área resultados de gestión es de 67%, que está compuesto por personas (que explican el 48%) y por procesos (que explican el 19%). A su vez, del comportamiento total de los resultados financieros, los resultados de gestión explican el 32 % y los clientes explican el 34%. Las otras áreas no tienen un impacto directo importante sobre los resultados financieros.

A su vez, el área “clientes” tienen un impacto directo y positivo sobre los resultados financieros. El área clientes explica el 34% del comportamiento de los resultados financieros y los resultados de gestión explican el otro 33%.

El fuerte impacto de clientes sobre los resultados financieros de la organización resulta absolutamente coherente con el principio de orientación al cliente, según el cual la retención del cliente o el aumento de la cuota de mercado dependen de la capacidad de la organización para conocer a sus clientes, de entender sus necesidades, traducirlas en especificaciones de diseño de su productos y servicios, así como de mantener un contacto permanente con los mismos para satisfacerlas<sup>17</sup>.

En conclusión, las áreas de personas y procesos impactan directamente, con distinta magnitud, en los resultados de gestión. A su vez, la única área de gestión que tiene un impacto directo sobre los resultados financieros es la de clientes<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> La porción de varianza explicada por cada área antecedente se calcula multiplicando la correlación entre las áreas por el valor del path correspondiente.

<sup>17</sup> Estos son los elementos que se evalúan en los ítems que integran el punto 3.1 y 3.2 del MMC, que son los indicadores que forman el constructo “clientes”, aunque el tema “determinación de la satisfacción del cliente externo” no se muestra como un indicador significativo en este análisis.

<sup>18</sup> Varios estudios muestran conclusiones análogas con la influencia que el modelo atribuye a los resultados en las personas sobre los resultados en los clientes y con el impacto de éstos últimos sobre los resultados financieros. En investigaciones como las de Frederick Reichheld (1996), o de W. Early Sasser y Leonard Schlesinger (1997) se concluye que existen correlaciones entre variables relativas a los clientes (como la satisfacción y la lealtad), variables relativas al personal (tales como la satisfacción, la lealtad, o el compromiso) y los resultados financieros. A su vez, el estudio

## 2.2. Análisis estructural del MMC para grandes organizaciones<sup>19</sup>

En el cuadro nº 6 se presentan las áreas y sus respectivos temas de evaluación para el modelo de grandes organizaciones.

Área	Tema de evaluación	Nº en el MMC
Liderazgo	Liderazgo mediante el ejemplo	1.1
	Valores de Calidad	1.2
Planeamiento	Planeamiento estratégico	2.1
	Planeamiento operativo	2.2
Personas	Educación y capacitación	3.1
	Involucramiento	3.2
	Reconocimiento al desempeño	3.3
	Calidad de vida en el trabajo	3.4
Clientes	Conocimiento del cliente externo y del mercado	4.1
	Indicadores utilizados para evaluar la satisfacción del cliente	4.2
	Estándares de servicio	4.3
Información	Información sobre productos, servicios y procesos	5.1
	Análisis y revisión del desempeño estratégico de la organización	5.2
Procesos	Diseño y control de los procesos	6.1
	Procesos de áreas de apoyo	6.2
	Innovación y creatividad en los procesos	6.3
	Proveedores	6.4
	Documentación	6.5
Sociedad	Difusión y promoción de la cultura de la calidad en la comunidad	7.1
	Preservación de los ecosistemas	7.2
Resultados de Gestión	Resultados de la satisfacción del cliente externo	8.1
	Resultados de los procesos de producción, áreas de apoyo y proveedores	8.2
	Resultados de desarrollo de las personas	8.3
Resultados Financieros	Resultados de Mercado	8.4
	Resultados Financieros	8.5

Cuadro nº 6. Áreas de gestión y temas de evaluación de las grandes organizaciones

En forma similar a lo realizado en el estudio de las pymes, a partir de los conceptos de TQM y de las relaciones manifestadas en modelos de excelencia similares al MMC<sup>20</sup>, como

---

realizado en 1997 por Development Dimensions International encuentra evidencias de dependencia entre la satisfacción y retención de los empleados, la satisfacción y la lealtad de los clientes y el incremento en la rentabilidad de la compañía. Zeithaml (2000) encuentra relación entre el desempeño de las organizaciones y la satisfacción del cliente; evidencias que son reportadas también por Koska (1990) y Nelson et al. (1992). La satisfacción del cliente con la calidad producen mejores retornos financieros (Aaker y Jacobson, 1994) y retorno sobre activos (Anderson et al., 1994). Otras investigaciones (Buzzell y Gale, 1987; Jacobson y Aaker, 1987; Gale, 1992; Hallowell, 1996; Fornell, 1992) muestran que una mayor satisfacción de los clientes se traduce en un mayor crecimiento de la cuota de mercado, en la posibilidad de mantener precios más altos y en una mejora en la lealtad de los clientes ligada a una mejora en la rentabilidad y a menores costes en las transacciones (Tejedor, 2005).

<sup>19</sup> Para el análisis estructural de las organizaciones grandes se consideran los datos a partir del año 1996. Los años anteriores no se han tomado en cuenta, para el análisis estructural, porque hasta el año 1994 no se dispone de los puntajes desagregados por tema de evaluación. No se consideró la evaluación del año 1995 porque el modelo no contemplaba los mismos temas de evaluación en el área procesos que en los años posteriores. Se eliminaron dos empresas del año 99 y una del año 98 para las cuales no se cuenta con los datos desagregados por temas de evaluación. La muestra quedó conformada por 53 empresas.

el Malcolm Baldrige o el EFQM, se plantea un modelo inicial, con las relaciones entre las áreas de gestión. Durante el estudio se eliminan las relaciones no significativas hasta que se llega al modelo final, donde todas las relaciones resultan importantes.

La figura 2 muestra el modelo estructural de grandes organizaciones. Con flechas se representan las relaciones importantes entre las distintas áreas (los números sobre las flechas indican la fortaleza de las relaciones). El sentido de las flechas señala la dirección de los impactos. Además, para cada área (círculos) se muestra el comportamiento explicado por el modelo.

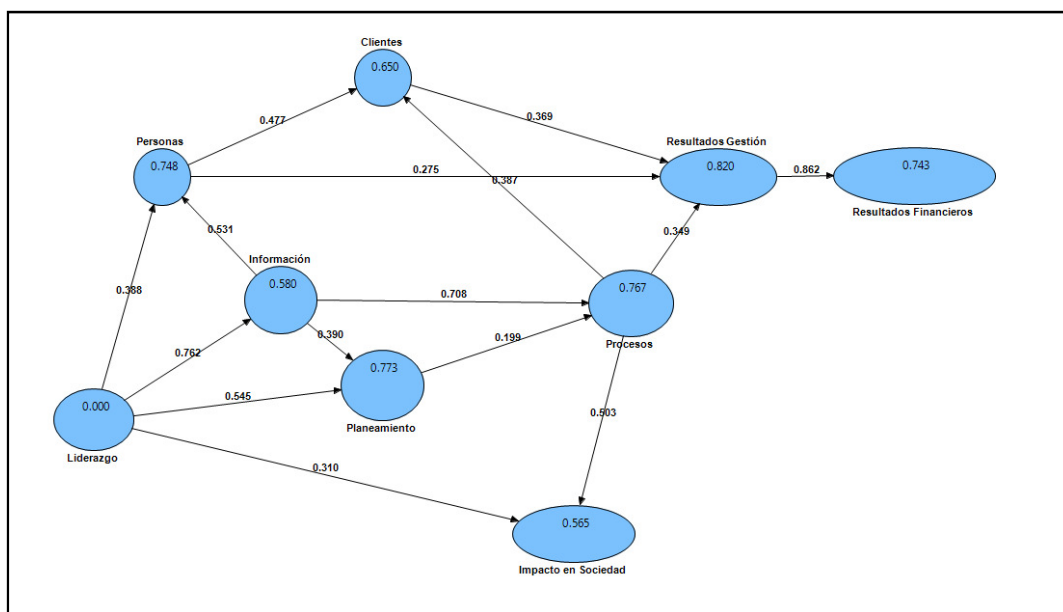


Figura 2. Modelo estructural para grandes organizaciones

La fortaleza de las relaciones entre las distintas áreas de gestión se puede observar en el cuadro nº8, donde el valor máximo posible es 1.

	Liderazgo	Planeamiento	Personas	Información	Procesos	Sociedad	Clientes	R Gestión
Liderazgo								
Planeamiento	0.545			0.390				
Personas	0.388			0.531				
Información	0.762							
Procesos		0.199		0.708				
Sociedad	0.310				0.503			
Clientes			0.477		0.387			
R Gestión			0.275		0.349		0.369	
R Financiero								0.862

Cuadro 8. Fortaleza de las relaciones entre las áreas en el modelo de grandes organizaciones

Tal como sostiene la literatura de Calidad Total, se confirma que el liderazgo actúa como impulsor de todo el sistema de mejora continua impactando en los resultados a través de

<sup>20</sup> En el MMC no están explicitada las relaciones entre los distintos constructos. Es por eso que debemos considerar modelos similares y la teoría de la calidad total para establecer las relaciones que vamos a verificar.

las otras áreas de gestión del modelo, es decir, a través del efecto directo que tiene sobre la información, el planeamiento, las personas y los clientes<sup>21</sup>.

El modelo para grandes empresas tiene un poder predictivo relativamente alto.<sup>22</sup> Explica, en general, el 74% del comportamiento de los resultados financieros y de mercado. Éstos son afectados directamente por los resultados de gestión (82% de comportamiento explicado). Se confirma así que la obtención de buenos resultados de gestión –en los clientes, los procesos y las personas- es necesario para lograr buenos resultados financieros y de mercado.

A su vez, el modelo explica el 77% del comportamiento del área de planeamiento, el 75% de personas, el 58% de información, el 77% de procesos, el 57 % de sociedad y el 65% de la varianza del área de clientes.

En conclusión, el modelo tiene un poder predictivo apropiado para las áreas de gestión dependientes. El comportamiento medio explicado es de 63%. El resto, no explicado, del comportamiento de las áreas se debe a otros factores, que pueden ser internos como los estilos de gestión, o definiciones estratégicas, o externos, como el entorno económico o competitivo.

En el cuadro nº9 se muestran los temas de evaluación que son importantes en cada una de las áreas. El peso representa su importancia.

Área	Tema de evaluación	Peso / carga
Liderazgo	Liderazgo mediante el ejemplo	0.96
	Valores de Calidad	0.96
Información	Información sobre productos, servicios y procesos	0.56
	Análisis y revisión del desempeño estratégico de la empresa.	0.47
Planeamiento	Planeamiento estratégico.	0.57
	Planeamiento operativo.	0.50
Personas	Educación y capacitación.	0.30
	Reconocimiento al desempeño.	0.54
Clientes	Indicadores utilizados para evaluar la satisfacción del cliente	0.67
	Estándares de servicio	0.38
Procesos	Diseño y control de los procesos	0.27
	Procesos de áreas de apoyo	0.81
Sociedad	Difusión y promoción de la cultura de la calidad.	0.86
Resultados de Gestión	Resultados de la satisfacción del cliente.	0.48
	Resultados de los procesos de producción, áreas de apoyo y proveedores.	0.38
	Resultados de desarrollo de las personas	0.21
Resultados Financieros	Resultados de Mercado	0.92
	Resultados Financieros	0.92

<sup>21</sup> Varias de estas relaciones están confirmadas en trabajos similares como los de Wilson y Collier (2002), Calvo-Mora et al. (2006), Jayamaha et al. (2008), Winn y Cameron (1998), Pannirselvam et al. (2001), entre otros.

<sup>22</sup> Además el Q<sup>2</sup> de Geisser y Stone, que es el otro indicador utilizado para evaluar el poder predictivo del modelo, es positivo, confirmando este poder.

Los temas de evaluación: involucramiento, calidad de vida en el trabajo, conocimiento del cliente externo y del mercado, proveedores, documentación y preservación de ecosistemas resultaron menos importantes.

En el cuadro nº 10 se presenta el aporte de cada una de las áreas al comportamiento explicado de las áreas en las que impactan.

Observamos que, por ejemplo, el comportamiento total explicado del área planeamiento es de 77,3%, donde el liderazgo explica un 45,9% y la información el restante 31,4%.

Se observa que las áreas de gestión que tienen una influencia media en los resultados de gestión son, en orden: procesos, clientes y personas. Información y liderazgo tienen un efecto pequeño, confirmando lo observado en la figura 2, ya que su impacto en los resultados de gestión es indirecto.

Para ninguna de las otras áreas se observa un efecto importante sobre los resultados financieros. Esto también puede ser apreciado en el diagrama, ya que el impacto en los financieros es a través de los resultados de gestión.

	Liderazgo	Planeamiento	Personas	Información	Procesos	Clientes	R Gestión	Total
Liderazgo								0.000
Planeamiento	0.459			0.314				0.773
Personas	0.308			0.439				0.747
Información	0.581							0.581
Procesos		0.153		0.615				0.768
Sociedad	0.204				0.361			0.565
Clientes			0.363		0.286			0.649
R. Gestión			0.224		0.288	0.309		0.821
R. Financiero							0.743	0.743

Cuadro 10. Comportamiento explicado de las distintas áreas de gestión

La gestión de las personas, de los procesos y de los clientes son los que impactan directamente, en forma significativa, sobre los resultados de gestión, siendo el área clientes quien tiene una mayor influencia - explicando el 31% del comportamiento de los resultados de gestión - seguido por procesos (que explica el 29%) y finalmente por personas (explicando en 22%).

El impacto en la sociedad se puede considerar como un resultado “independiente”. No tiene impacto significativo en ninguna otra área de gestión o resultado. Además, de los temas de evaluación que lo forman, el único importante es “*difusión y promoción de la cultura de la calidad en la comunidad*”, lo que parecería indicar que este resultado independiente está más relacionado con acciones de promoción que realiza la organización y no tanto con los esfuerzos por la preservación del medio ambiente.

La relación directa entre “*liderazgo*” e “*impacto en la sociedad*” también puede estar ligada al tipo de acción de RSE que desarrollan las empresas, ya que algunas de ellas se activan directamente desde la dirección sin incluir participación del personal o sin afectar procesos de la organización (Licandro, González, 2007).

Por otro lado, al no tener ningún impacto significativo –ni directo o indirecto- sobre los resultados de gestión y/o sobre los financieros, parecería indicar que las acciones en estas áreas no generan los resultados de negocio esperados por los postulados de RSE. Ya sea porque el mercado aún no premia este tipo de acciones, o porque son temas relativamente

nuevos que aún no han generado impacto y transformación en las acciones que se realizan a nivel de los otros agentes facilitadores, no se ve que acciones en asuntos medioambientales o de promoción tengan un impacto en los resultados de la organización.

### 3. Conclusiones

1. Las relaciones significativas entre las áreas de gestión y con los resultados empresariales, encontradas analizando las empresas uruguayas que se postularon al Premio Nacional de Calidad, confirman las encontradas en estudios realizados con el modelo Malcolm Baldrige (Jayamaha, et al., 2008; Pannirselvam, et al., 2001) y con el EFQM (Calvo-Mora et al., 2006; Bou-Llusar, et al., 2005; Tejedor, 2004).
2. El análisis corrobora la validez del MMC como una herramienta de gestión integral, tanto en lo que dice a las áreas de gestión como a su impacto en los resultados:
  - a) existe asociación entre las áreas de gestión y resultados: el comportamiento de los resultados financieros y de mercado es explicado, en gran medida, por la gestión de las áreas consideradas en el MMC,
  - b) a medida que las empresas persisten en la aplicación del MMC mejoran sus resultados financieros y de mercado.
3. El MMC refleja las relaciones entre varios aspectos de la gestión que determinan los resultados de la organización. Una organización que se enfoque solamente en alguna de las áreas de gestión, como la gestión de procesos o la gestión de las personas, probablemente no será exitosa. Es necesario una gestión balanceada de todos estos elementos para ser exitoso. La gestión de la calidad se muestra como un **fenómeno sistémico**, según el cual los logros en diferentes áreas están asociados. Es difícil destacar en un área y estar rezagado en otras. O sea que, para obtener mejores resultados financieros y de mercado, se debe trabajar simultáneamente en todas las áreas.
4. Existen diferencias de estilo en la gestión de la calidad. Algunas organizaciones parecen realizar más esfuerzos, o ser más exitosas (mayor puntaje), en los aspectos *técnicos*, si por tal entendemos una orientación más fuerte a mejorar los *procesos*. Por el contrario, otras organizaciones muestran una orientación más fuerte en aspectos vinculados a *personal y clientes*, aspectos que puede suponerse que sin eliminar lo técnico, tienen un componente social más fuerte. Asimismo, se observa una asociación entre el tipo de organización y los estilos de gestión de la calidad en las grandes organizaciones. Las empresas industriales / agropecuarias y las organizaciones del Estado tienden a orientarse hacia la *gestión de procesos* y el *control de impactos medio ambientales*, mientras que las empresas comerciales y de servicios, se orientan más hacia el *desarrollo de personas* y el *enfoque hacia el cliente externo*

Los estilos tienden a desaparecer cuando las empresas se acercan a los mayores puntajes, mostrando una convergencia sistémica de la calidad. En estados intermedios de avance ciertas organizaciones pueden progresar más fácilmente a través de la gestión de procesos productivos mientras que otras por el fortalecimiento de su relación con los clientes, pero ambas sendas convergen cuando se trata de llegar a niveles avanzados de calidad.

5. Se constata la existencia de un doble efecto de aprendizaje. Por un lado, la puntuación promedio tiende a subir de año en año, sugiriendo que la *cultura de la calidad* estaría avanzando en el medio empresarial. Por otro lado, cuando las empresas se presentan al PNC sucesivas veces, mejoran su puntuación. Ambos efectos son independientes. Los efectos de doble aprendizaje son comunes a las diferentes áreas. Esto respalda las acciones realizadas desde instituciones como el INACAL, el LATU, UNIT, entre otras, para mejorar la gestión de las empresas uruguayas. Además, confirma la utilidad del informe de retroalimentación – entregado por los evaluadores, donde se indican los “aspectos a destacar” y las “oportunidades de mejora” de las organizaciones evaluadas– como instrumento para la mejora continua.
6. El supuesto fundamental de los modelos de excelencia es que la buena gestión en las áreas conduce a buenos resultados. La alta correlación entre las puntuaciones globales de los temas de evaluación de las distintas áreas y de los resultados y la importancia de las relaciones estructurales entre estas áreas muestran que, efectivamente, la actuación sobre el conjunto de áreas de gestión tiene una influencia relevante, llegando a explicar el 62 % del comportamiento de los resultados financieros en pequeñas empresas y el 75% en las grandes. El comportamiento no explicado puede deberse a factores externos (evolución de los mercados, el entorno competitivo, la inserción internacional, etc.) no contemplados en el MMC.
7. La conclusión anterior justifica la estrategia adoptada por numerosas empresas –y fomentada desde distintos ámbitos públicos y privados– de realizar esfuerzos para mejorar la gestión integral, tal como la entienden los modelos de excelencia, como medio para mejorar el conjunto de sus resultados y, en última instancia, la competitividad del país.
8. Tal como sostiene la literatura de Calidad Total, e investigaciones similares, se confirma que el liderazgo actúa como impulsor de todo el sistema de mejora continua y tiene un impacto sobre los resultados. No obstante, este impacto actúa en forma significativa a través de las demás áreas y no en forma directa. En consecuencia, el liderazgo que obtiene mejores resultados es aquél que construye la excelencia de las otras áreas de gestión.
9. Sin embargo no se trata de cualquier tipo de liderazgo el que es efectivo desde el punto de vista de la calidad. En las grandes organizaciones emergen como competencias más relevantes del liderazgo las relativas al manejo de la información y su análisis, el planeamiento y la gestión de las personas. En las pymes, las influencias más fuertes se vinculan a la gestión de personas, de procesos y de clientes. Posiblemente el tamaño de la organización determina las competencias necesarias para un liderazgo eficaz. En el caso de las pymes, el contacto directo del liderazgo con los clientes y su involucramiento en los procesos, tiene una importancia clave en el desempeño de la organización mientras que, en las grandes, es más relevante la capacidad del liderazgo para manejar información y planificar en función de ella. En ambos casos, la gestión que realiza el liderazgo de las personas es crítico.
10. En las pymes se observa que los resultados financieros tienen un impacto en el desarrollo de las personas, que a su vez impactan en los financieros a través de una mejor gestión de los procesos y mejores resultados de gestión. Se genera así un

círculo virtuoso: a mejores resultados financieros, mayor inversión en el desarrollo de las personas, lo que impacta –a través de mejores procesos y gestión de clientes– en los resultados financieros. Esta relación no se observa de forma significativa en las empresas grandes, lo que parece indicar que, al tener mayor dotación de recursos, el desarrollo de personas no está tan influenciado por los resultados financieros. Esta conclusión da sustento a los esfuerzos que se realizan desde varias instituciones (como la INEFOP, DINAPYME, ANII, etc.) para subvencionar la capacitación de los empleados de las pymes, pues es una forma de poner en marcha este círculo virtuoso mientras no se generan los resultados financieros.

11. En las pymes, en lo referente a la gestión de procesos, parecería que el planeamiento es el elemento más significativo. Esto podría indicar que en este tipo de empresas –donde los procesos propios son relativamente sencillos y la gestión de proveedores tiene un impacto menor en los resultados, dado el bajo poder de negociación que tiene, en general, la empresa frente a sus proveedores–, es clave la planificación para lograr resultados excelentes. Determinar a qué clientes servir y la propuesta de valor a realizar, fijar los objetivos estratégicos, alinear todas las acciones y al personal con los mismos –de forma de no desperdiciar los pocos recursos con que cuenta la organización– parece ser una de las claves para el buen desempeño de la empresa. Esto es recogido ampliamente en la literatura de TQM y el modelo probado parecería confirmarlo para las pymes estudiadas.
12. Las acciones relacionadas con el impacto en la sociedad y el medio ambiente, que se evalúan en las organizaciones grandes, no muestran una incidencia significativa en los resultados empresariales. Esto deja abiertas algunas interrogantes, como, por ejemplo, si las acciones de RSE que llevan adelante las organizaciones, además de generar un impacto en su entorno, mejoran los resultados de la organización; o si los consumidores uruguayos aún no premian a las empresas que realizan este tipo de actividades.