

MODELO DE PRACTICAS DE GESTIÓN DE LA PLATAFORMA “MEJORA TU GESTIÓN”

1. ¿Qué son las prácticas de gestión?

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

Podemos distinguir dos grupos de prácticas de gestión:

- a) **Las genéricas:** aquellas que puede implementar y que le ayudan a mejorar el desempeño a cualquier tipo de organización, independientemente de su sector de actividad, tamaño o localización.
- b) **Las específicas:** las practicas de gestión que son necesarias para el desarrollo de una determinada actividad (por ejemplo: las necesarias para gestionar el proceso de enseñanza-aprendizaje en instituciones educativas, o las utilizadas para gestionar las rutas en una empresa de distribución).

2. ¿Qué relación hay entre las prácticas de gestión y los resultados de la empresa?

Existen muchas formas en las que las empresas pueden mejorar su productividad y resultados. En general se habla más de los factores externos como determinantes, pero de hecho uno de los más importantes sobre el que puede actuar inmediatamente el empresario, es la gestión.

Las investigaciones, tanto a nivel nacional como internacional, permiten afirmar que la mayor parte de la productividad y el desempeño de una empresa está determinada por las *prácticas de gestión*¹ que implementa la dirección.

Se ha comprobado que, independientemente del sector de actividad y país considerado, las organizaciones que implementan de forma más sistemática un conjunto de prácticas de gestión genéricas son más productivas, más rentables, crecen más rápido, logran mejores resultados y tienen mayor capacidad de sobrevivir a situaciones adversas como crisis financieras. Además, este grupo de prácticas conducen a productos y servicios de mejor calidad, proporcionan un mayor valor a los clientes, desencadenan más innovaciones y aumentan la satisfacción de todas las partes interesadas. (ver más adelante nivel de gestión y resultados empresariales)

3. ¿Qué son las prácticas de gestión de alto desempeño (PGAD)?

Utilizaremos el término “*prácticas de gestión de alto desempeño*”ⁱⁱ en adelante (PGAD) para referirnos estas prácticas genéricas que, tanto en la investigación, en la consultoría empresarial y en las escuelas de negocios, generan consenso sobre su asociación con la buena gestión y buenos resultados empresariales. Como mencionamos, no son todas las posibles prácticas de gestión que una empresa puede implementar, sino aquel conjunto de prácticas que han demostrado tener un impacto positivo y significativo en el desempeño de la organización, independientemente su rubro, tamaño o país de localización.

Ejemplos de estas prácticas de gestión de alto desempeño son:

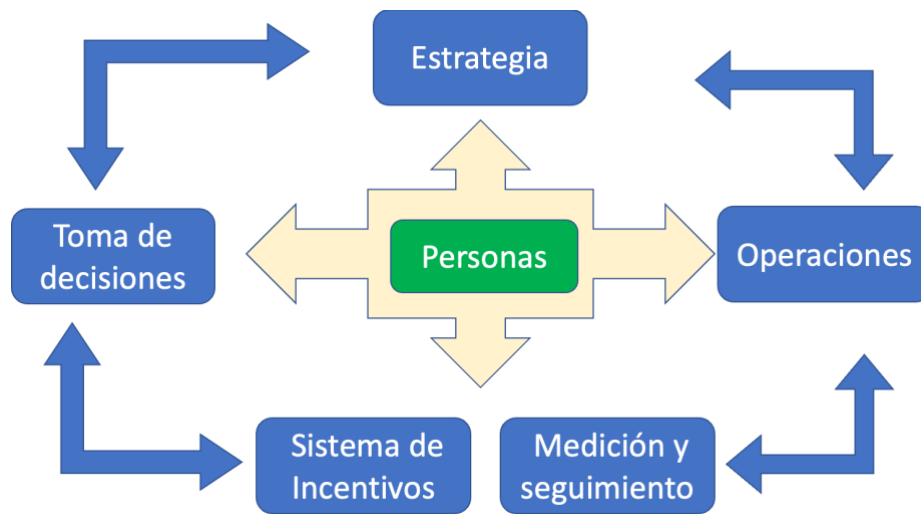
1. Analizar los riesgos y oportunidades que presentan el contexto externo.
2. Definir una propuesta de valor diferencial.
3. Establecer objetivos equilibrados (financieros y no financieros, de corto y largo plazo).
4. Tener indicadores y un seguimiento riguroso del desempeño.
5. Tomar decisiones basadas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

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

Es importante poner especial énfasis en “cómo” se aplican las PGAD, ya que la clave del éxito empresarial no está tanto en las definiciones de “qué” hacer sino en “cómo” hacerlo, en la implementación. Lo que distingue a las organizaciones exitosas no es tanto “lo que hacen” sino “la forma cómo lo hacen”ⁱⁱⁱ. La forma de aplicar las prácticas de gestión puede variar por las características de la empresa, sin embargo, cuanto más sistemática se la implementación de la práctica mejores resultados logrará.

4. El modelo conceptual de “Mejora de Gestión”

Las PGAD consideradas en *Mejora de Gestión* se agrupan en **6 áreas**, como si indica en la figura:



Los conceptos que fundamentan este modelo de gestión son:

- Toda organización es un grupo de personas que se unen para aportar valor, a través de productos y servicios, a otras personas. Por eso, el atraer y retener a las **personas** correctas, desarrollar sus competencias y generar el ambiente laboral que les permita comprometerse y aportar a los objetivos de la organización, está en el centro del modelo.
- La **estrategia** implica la clarificación y definición del propósito de la organización y la definición del valor que va a entregar a sus clientes y otras partes interesadas, en un contexto determinado. La estrategia explicita el modelo de negocios de la organización y da comienzo al ciclo de gestión.
- El valor que ofrece la organización se hace realidad a través de las **operaciones** que implica gestionar procesos y tecnología. Estas **operaciones** deben realizarse trabajando simultáneamente en dos dimensiones: a) el presente: mejorando continuamente los procesos, productos y servicios que se ofrecen actualmente y b) el futuro, innovando permanentemente los procesos, productos y servicios para poder responder a las nuevas necesidades y generar valor sostenible. Si la organización no mejora continuamente la calidad de lo que hoy ofrece, las exigencias de los clientes y la competencia la sacarán del mercado. Por otro lado, si no innova de forma continua, en el mediano plazo, sus procesos, productos y servicios quedarán obsoletos, por más calidad que tengan.
- Para saber si las operaciones están logrando que la organización avance en línea de su estrategia es necesario **medir** y comparar las mediciones con los objetivos. Para ello es necesario establecer objetivos equilibrados y metas adecuadas, que comprometan e involucren al personal con estos, realizar el seguimiento de los resultados y tomar acciones de forma ágil cuando no se están logrando las metas.
- “Muéstrame el incentivo y te mostraré el resultado^{iv}”. Las personas y las organizaciones avanzan en línea con lo establecido, implícita o explícitamente, en su **sistema de incentivos**, monetarios y no monetarios. Las mediciones y su seguimiento deben ayudar a alinear el comportamiento de las personas con la estrategia de la organización.
- A partir de la información generada se deben **tomar decisiones** y ejecutarlas ágilmente para responder a los cambios.

Cada una de estas áreas de gestión está integrada por **dimensiones**^v (19 en total) que agrupan **prácticas** similares. En total se consideran 31 *prácticas de alto desempeño* que se describen en la siguiente tabla:

Área	Dimensión	No.	Practica de gestión de alto desempeño
Estrategia 1	Propósito y modelo de negocios	1	Establecer el rumbo (misión / visión)
		2	Definir una propuesta de valor diferencial.
	Contexto	3	Analizar los riesgos y oportunidades que presenta el entorno
Operaciones 2	Ges. Tecnología	4	Gestionar la tecnología
	Ges. Procesos	5	Determinar, definir y operar los procesos claves para sostener el modelo de negocios
	Innovación	6	Introducción de innovaciones de distinto tipo
		7	Implementar acciones sistemáticas para innovar
Mejora continua	8	Resolver los problemas de forma que no vuelvan a ocurrir	
Medición y Seguimiento 3	Mediciones oportunas	9	Utilizar varios indicadores para el seguimiento
		10	Revisar el desempeño en la frecuencia requerida
		11	Utilizar indicadores financieros y no financieros
	Comunicar mediciones	12	Comunicar los resultados de la medición a todo el personal involucrado.
	Objetivos	13	Establecer objetivos a corto y mediano plazo
		14	Establecer objetivos razonables, exigentes pero alcanzables
15		Comunicar los objetivos a todos los interesados	
Sistema Incentivos 4	Remuneración por desempeño	16	Los bonos de no gerentes están asociados al desempeño
		17	Los bonos de gerentes están asociados al desempeño
	Promociones por desempeño	18	Las promociones de no gerentes están asociadas al desempeño
		19	Las promociones de gerentes están asociadas al desempeño
	Acción frente al mal desempeño	20	Tomar rápidamente medidas frente al mal desempeño
	Evaluación de desempeño personal	21	Comunicar claramente criterio de desempeño a todo el personal
		22	Establecer objetivos individuales
		23	Evaluación formal del desempeño de gerentes
24		Evaluación formal del desempeño de no gerentes	
Toma de decisiones 5	Decisiones basadas en evidencia.	25	Toma de decisiones basadas en evidencia
	Decisiones ágiles	26	Tomar decisiones y ejecutar en forma rápida
Personas 6	Competencias	27	Desarrollar las competencias laborales del personal
	Gestión Clima Laboral	28	Crear un ambiente laboral de involucramiento y colaboración
	Relaciones laborales	29	Generar relaciones laborales colaborativas
	Atraer y retener	30	Atraer personal calificado
31		Retener a personas de alto desempeño	

Es importante enfatizar que: “la clave está en la ejecución”. Lo que diferencia a las empresas que logran muy buen desempeño no es tanto que tengan un conocimiento mayor de las prácticas de gestión de alto desempeño, sino la forma cómo las implementan. El grado de implementación será mayor si la práctica está sistematizada y formalizada; se ejecuta de manera metódica y habitual, está integrada en los procesos principales; se realiza efectivamente en las funciones y actividades relevantes de la empresa; sus indicadores clave de desempeño (KPI) se miden regularmente y se mejora continuamente adaptándose efectivamente a los cambios en

el contexto. Además, cuando son ejecutadas en conjunto ya que se requieren y refuerzan entre sí.

5. El nivel de gestión (NG)

Para poder mejorar la gestión de la empresa es necesario poder medirla. El *Nivel de Gestión* es un indicador que mide el grado de implementación sistemática de PGAD.

El NG mide cómo se implementan las prácticas vinculadas a las 6 áreas del modelo Mejora de Gestión.

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

En definitiva, el NG mide el grado de implementación de prácticas sobre las que existe un “consenso” y evidencia que constituyen “buenas prácticas de gestión” necesarias para el éxito empresarial. Por esta razón, puede utilizarse como una medición de la calidad de la gestión de la empresa.

5.1. El Nivel de Gestión y los resultados empresariales

Las investigaciones^{vi} muestran que el *Nivel de Gestión* (NG) está positivamente asociado con la productividad y los resultados de las empresas. En particular, en trabajos con empresas de distintos sectores y en varios países del mundo^{vii} se ha detectado que:

- Las empresas con mayor NG son significativamente más rentables.
- Un aumento en el NG está asociado con un aumento en la productividad laboral.
- Pasar del grupo del 10% de empresas con un NG más bajo al grupo del 10% con mejor NG está relacionado a un crecimiento aproximado al 25% y aumentos de la productividad cercanos al 75%.
- Pasar del tercio más bajo del NG al tercio superior lleva a un aumento aproximado del 23% en la productividad.
- Las empresas con mayor NG exhiben mejores resultados de innovación, tanto de procesos y productos nuevos para el mercado local como nuevos para el mercado internacional^{viii}.
- Análisis de distintas industrias y regiones, mostraron que, en general, aquellas con mayores NG tienen mayor crecimiento (expresado como cantidad de personal ocupado) y mayores tasas de sobrevivencia.
- La magnitud del impacto de las prácticas de gestión sobre el desempeño de las empresas depende del contexto, siendo mayor en países de ingresos per cápita bajos y medios.
- El impacto de las prácticas de gestión de alto desempeño sobre la productividad no es solo individual sino también se observa un efecto sinérgico, es decir, cuando la empresa aplica varias PGAD simultáneamente el efecto se potencia. A su vez, las empresas de mejor desempeño tienen una implementación equilibrada de las prácticas de gestión: no se puede tener una muy buena gestión de clientes con una deficiente gestión de los procesos, o no se puede tener una muy buena gestión del personal con pobres prácticas de medición y seguimiento^{ix}.
- Existe evidencia de que un mayor NG, no solo está asociado a mayor productividad y resultados empresariales, sino que aparece como causa de estos.

En definitiva, el NG, o el grado de implementación sistemático de las prácticas de gestión de alto desempeño, es un buen indicador para estimar resultados empresariales sostenibles.

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

El NG está fuertemente correlacionado con el producto bruto interno per cápita de los países. Esto significa que los habitantes de aquellos países que logren que sus organizaciones tengan una mejor calidad de gestión tendrán una mejor calidad de vida.

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

6. Uso de la Plataforma Mejora de Gestión

La plataforma **Mejora tu Gestión** es una herramienta para la autoevaluación y el diagnóstico del nivel de gestión, detectar oportunidades de mejora y apoyos para incrementar la productividad de la organización, particularmente las pymes.

Se evalúa la sistematicidad con la que la empresa implementa las prácticas de gestión de alto desempeño. Se calcula el Nivel de Gestión y se lo compara con la media de las empresas similares (sea por tamaño, sector o localidad) para detectar oportunidades de mejora.

A la plataforma se ingresará de forma gratuita en: <https://www.acde.org.uy/mejora-de-gestion>

Para utilizarla basta con registrarse como usuario.

Es importante tener en cuenta que las autoevaluaciones no quedan guardadas en la plataforma. Toda la información ingresada se borra toda cuándo el usuario culmina la autoevaluación y sale de la plataforma. Por eso, el usuario es el único que tendrá acceso a la información que ingrese en la plataforma y durante el tiempo en que esté realizando la evaluación. Esto permite, además de mantener la confidencialidad de los datos, que un mismo usuario realice todas las evaluaciones que desee, sea con datos de prueba o verdaderos.

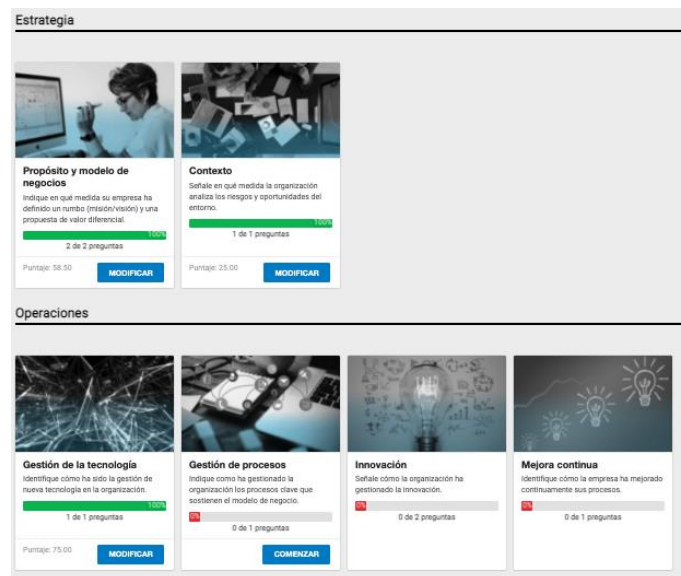
Al terminar una autoevaluación el usuario podrá imprimir o guardar el informe. Este será el único registro que quedará de la evaluación realizada.

A continuación, se describen los tres componentes de la plataforma Mejora de Gestión:

1. Autoevaluación de la gestión
2. Resultados y comparativas
3. Apoyos sugeridos para la mejora

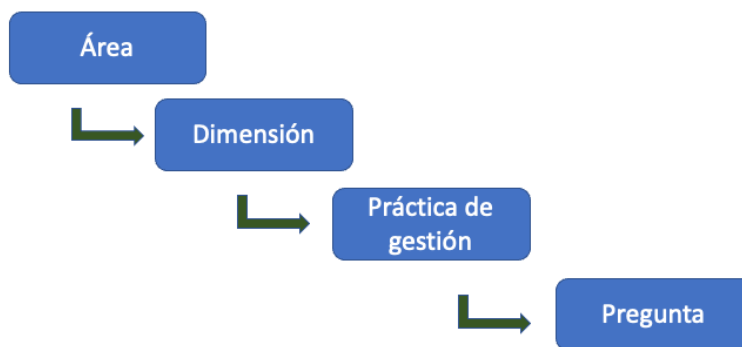
6.1. Autoevaluación de la gestión

La página de inicio a la autoevaluación muestra las 6 áreas de gestión y sus dimensiones



Se debe avanzar en forma secuencial, por cada una de las áreas, evaluando las prácticas de las dimensiones correspondientes. Cada práctica se evalúa con una o más preguntas de múltiple opción, que establecen los distintos grados de sistematización de la práctica. Para avanzar a la siguiente dimensión, será necesario completar todas las preguntas de la anterior.

Proceso de autoevaluación

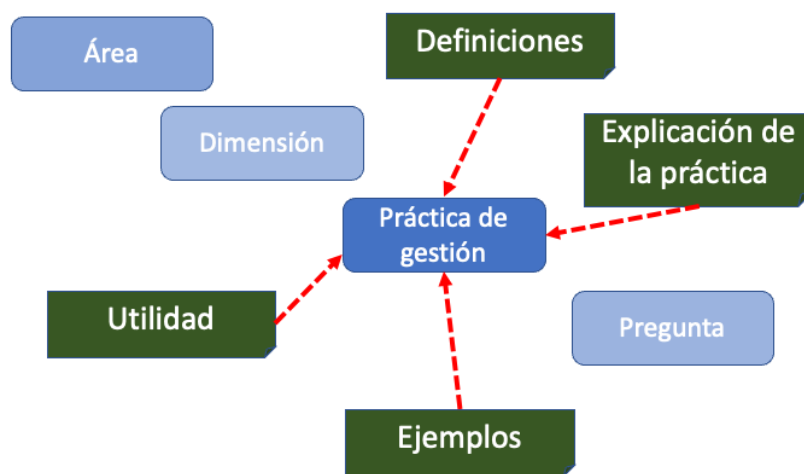


Las preguntas son para evaluar que tan sistemática es la implementación de la práctica.

Se pregunta sobre la forma real en la que se implementó la práctica, que debería ser comprobable objetivamente. No se busca evaluar si se está de acuerdo o no con una determinada práctica o si existe la intención de aplicarla. Se evalúa si se aplica y la forma en que se aplica. Por ejemplo, al hablar de la medición de indicadores se realizan preguntas del estilo: “¿Cuántos indicadores se midieron el año pasado?” y no preguntas como: “¿Cuántos indicadores piensa que deberían medirse?” o “¿Está de acuerdo con que se deberían medir indicadores financieros y no financieros?”

Un objetivo importante de **Mejora de Gestión** es que el usuario, además de autoevaluar su gestión, se capacite en durante el proceso. Por eso:

- Las preguntas y las opciones de respuestas están formuladas de manera que la persona que realiza la autoevaluación pueda ir conociendo cuales son las prácticas de gestión de alto desempeño que se proponen para mejorar los resultados empresariales y cuál es la mejor forma de aplicarla.
- Además, para ayudar a la respuesta de las preguntas, cada práctica se presenta:
 - Definiciones de los conceptos implicados
 - Explicación de la práctica
 - Utilidad de la práctica
 - Ejemplos de aplicación de la práctica



Durante el proceso de autoevaluación el usuario puede:

1. Completar parte de la autoevaluación y, sin cerrar la misma, salir de la plataforma momentáneamente para volver a entrar en otro momento para continuar. En este caso los datos parciales ingresados quedan guardados en la plataforma para que el usuario pueda continuar con la autoevaluación.
2. Completar y cerrar la evaluación. Esto habilita el acceso a los resultados, las comparativas y apoyos. Cuando se cierra la evaluación y se sale de la plataforma, los datos ingresados se eliminan, por eso es importante consultar los resultados antes de salir de la plataforma.
3. Eliminar la autoevaluación en cualquier etapa del proceso. En este caso los datos ingresados se pierden, no quedan guardados en la plataforma, y no se podrán recuperar.

6.2. Resultados y comparativas

A efectos de detectar las fortalezas y oportunidades de mejora, la plataforma permite analizar los resultados de las distintas áreas, dimensiones o prácticas de la misma empresa y, además, realizar comparaciones con la media de las empresas en general o de su mismo sector o tamaño.

A los resultados y las comparativas solo se tendrá acceso luego de completar y cerrar la autoevaluación.

6.2.1. Resultados de la empresa

Los resultados de la empresa se muestran de tres formas:

6.2.1.1. El nivel de gestión



El Nivel de Gestión puede tomar valores de 0 a 100, siendo 100 el que representa una gestión más sistemática, de mayor calidad.

6.2.1.2. Los resultados de las distintas áreas de gestión

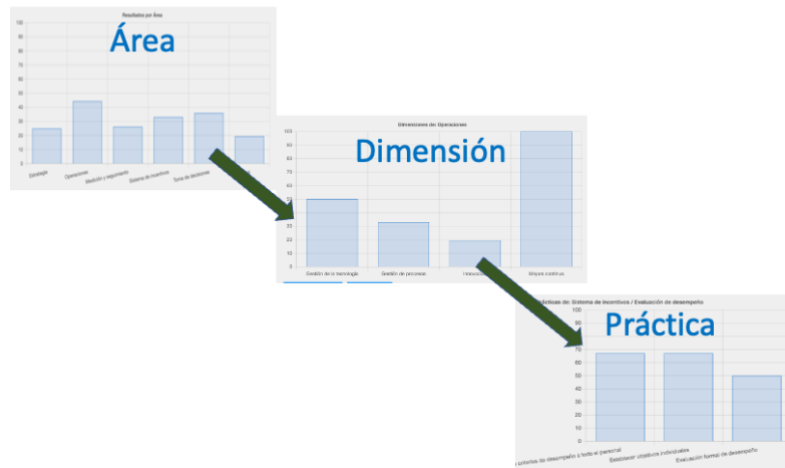


En general, los resultados se presentan como un % del puntaje máximo (100) que se puede lograr en el ítem analizado. Por ejemplo, un puntaje de 36,5 en el área de estrategia estaría indicando que la empresa está a un 36,5% del máximo. Cuanto más sistemática y formalizada sean las prácticas de gestión implementadas por la empresa mayor será el puntaje.

6.2.1.3. Los resultados a distintos niveles

Los resultados de su autoevaluación se pueden consultar a nivel de área, dimensión, práctica y pregunta. Para analizar los niveles más bajos (las dimensiones de un área, o las prácticas de una dimensión, o las preguntas de una práctica) hay que clicar en la barra correspondiente.

Resultados – de la propia empresa



6.2.2. Comparativa de resultados

Se comparan los resultados de la autoevaluación de la empresa con los de una muestra representativa de empresa uruguayas.

Los datos de comparación surgen de un módulo especial de la Encuesta Anual de Actividad Económica 2019 del Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Estos datos son representativos de las empresas uruguayas. Si, por ejemplo, me interesa compararme con empresas comerciales de 19 a 50 empleados lo estaré haciendo con los valores medios de la muestra representativa de empresas uruguayas de esas características.

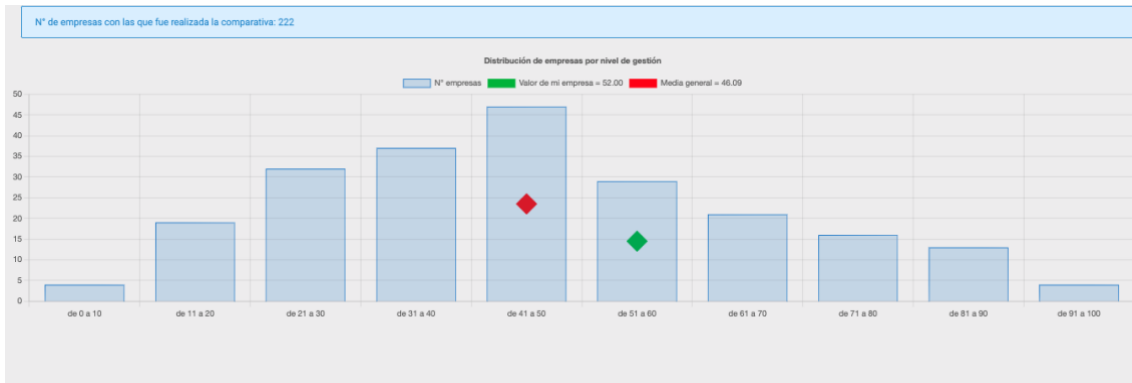
La comparación se puede hacer en general, con todas de las empresas, o con las de un determinado sector de actividad y/o tamaño. Para ello el usuario puede activar los filtros en la plataforma que necesite. Además, se puede comparar los niveles de gestión o los puntajes en las distintas áreas, dimensiones o prácticas.

6.2.2.1. Comparación del nivel de gestión

En las comparativas del nivel de gestión se muestra una gráfica de barras, donde la altura de la barra representa la cantidad de empresas de la muestra representativa que hay en ese rango de puntaje (de 0 a 10, de 11 a 20 ... de 91 a 100).

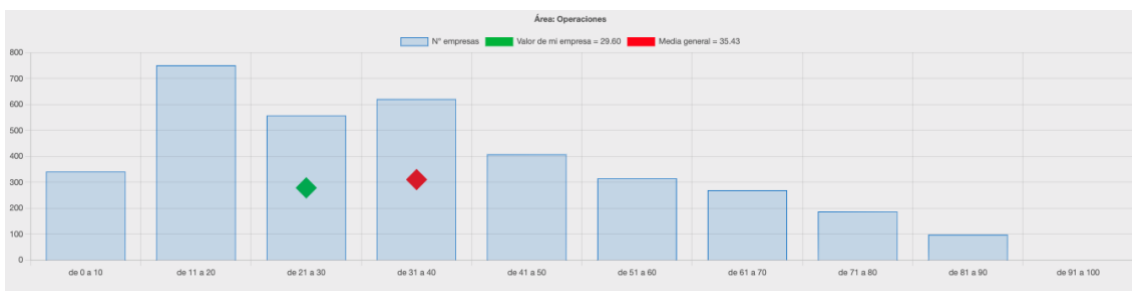
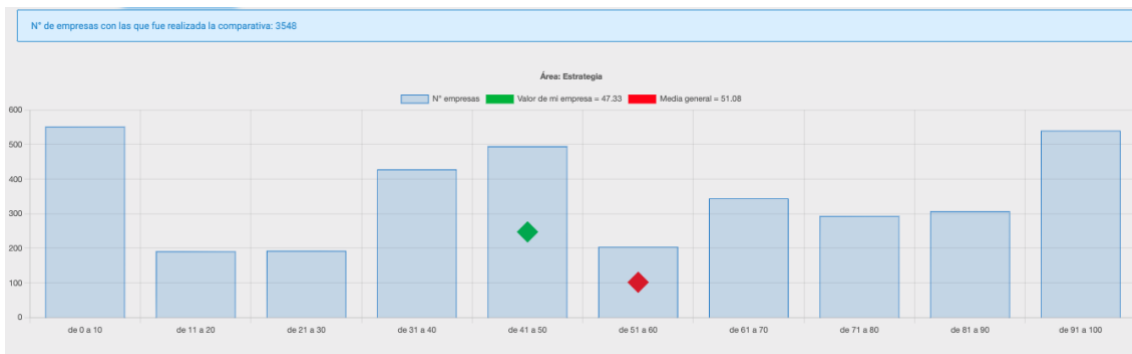
Se señala con un rombo rojo el puntaje medio de las empresas con las que se compara y con uno verde el valor de su empresa. Esto permite visualizar rápidamente si los resultados de la empresa están por encima o por debajo de la media de las empresas con las que se compara.

Además, en la parte superior aparece el número de empresas con las cuales se está realizando la comparación, en función de los filtros seleccionados.



6.2.2.2. Comparación de áreas, dimensiones y práctica

La comparativa se puede realizar a nivel de áreas, dimensión y prácticas. Esto permitirá visualizar en cuál la empresa esta mejor o peor que la muestra contra la que se compara.



En todo momento se podrá imprimir o descargar para guardar el informe. Es importante que si el usuario desea conservar esta información la guarde o imprima porque los datos no quedarán guardados en la plataforma y se perderán una vez que el usuario salga.

6.3. Apoyos sugeridos para la mejora

A través de la autoevaluación y las comparaciones la empresa detectará oportunidades de mejora en distintas áreas de gestión.

En base a los datos de la autoevaluación, las comparaciones y las necesidades de mejora de la empresa, la plataforma Mejora de Gestión sugiere algunas instituciones / organizaciones que podrían apoyarla.

Se presentan los datos de la institución para que la empresa pueda poner en contacto y evaluar si esta puede apoyarla a mejorar su situación concreta.

Sugerencia de apoyos

The screenshot displays the 'Sugerencia de Apoyos' (Suggested Supports) interface. It features a progress bar with five steps: 'Tipo de institución', 'Nivel de comparativa', 'Tipo de empresa', 'Tipo de apoyo', and 'Lista de apoyos sugeridos'. Below the progress bar, there are filter sections for 'Tipo de comparativa', 'Nivel de comparativa', and 'Tipo de empresa'. The main content area shows a list of suggested support organizations, including ANDE, Centro de Estudios e Innovación Industrial (CEI), Poder Uruguay Emprendedor, Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), Uruguay XXI, Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay, and Fundación FUNDASOL.

Existen distintas alternativas para la búsqueda de apoyo. Se debe definir:

1. Tipo de comparativa:

Los apoyos se pueden buscar teniendo en cuenta los puntajes que se obtienen en la autoevaluación o sin tenerlos en cuenta:

- En función de la autoevaluación: se buscan los apoyos para las áreas en que la empresa tienen menor puntaje relativo.
- Sin considerar la autoevaluación: los apoyos se buscan sin tener en cuenta los puntajes de la autoevaluación.

2. Nivel de comparativa:

Cuando se consideran los puntajes de la autoevaluación, se puede buscar apoyos de acuerdo con:

- Nivel propio: para el área de la empresa que tiene menor puntaje relativo.
- Nivel comparativo: para el área en la que tiene menor nivel en relación con las empresas similares.

Si no se consideran los puntajes de la autoevaluación, se puede solicitar apoyos para todas las áreas o elegir un área específica.

3. Tipo de empresa:

Luego se puede buscar apoyos de acuerdo con la característica de la empresa: tamaño, sector, localidad o tipo de propiedad.

4. Tipo de apoyo:

El paso siguiente es seleccionar el tipo de apoyo: económico, servicio, información, realización de estudio o investigaciones.

Una vez definidos estos parámetros aparecerá un listado de las organizaciones que podrían ofrecer apoyo. En esta etapa inicial de la plataforma, las organizaciones de apoyo consideradas son las vinculadas a cámara empresariales, a universidades y a organismos estatales (por ejemplo: ANDE, INEFOP, ANII, INIA, Uruguay XXI etc.) Con el tiempo se irán integrando más organizaciones que brindan apoyo al desarrollo empresarial.

En caso de que no aparezca ningún apoyo, podría ser que no exista uno que se dedique a todas las condiciones (filtros) que se pusieron. En este caso se puede eliminar algún filtro y probar nuevamente.

Notas:

ⁱ Las prácticas de gestión son métodos, reglas y procesos comunes utilizados por las empresas para sus llevar adelante sus actividades como: estrategia, marketing, compras, control de existencias, costos, mantenimiento de registros, planificación financiera y gestión de recursos humanos.

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

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

^{iv} Charlie Munger

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

^{vi} Investigaciones de Bloom et al. 2007, 2011, 2016, 2017, con más de 35.000 empresas de 35 países, de varios sectores de actividad.

^{vii} Algorta et al., 2012; de Waal, 2012; Bloom et al., 2016, 2018, 2021; McKenzie y Woodruff, 2017; Miles et al., 2018, 2021

^{viii} Xavier-Cirera et al., 2017

^{ix} Salazar y Guimón (2019) y Gibbons y Henderson (2012), Algorta et al. (2012)

Referencias

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

Barney, J. (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. Vol 17, Nº 1, pp. 99-120

Barney, J. and Arikan, A. (2001) *The Resource-Based View*. Chapter 5 in *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Book Editor(s): Michael A. Hitt, R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison

Becker M. (2004) “Organizational routines: a review of the literature” *Industrial and Corporate Change*, Volume 13, Issue 4, pp. 643-687.- <https://doi.org/10.1093/icc/dth026>

Becker, B. and Gerhart, B. (1996) “The Impact of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress and Prospects”. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.

Bloom, N. and Van Reenen, J. (2007) ‘Measuring and explaining management practices across firms and countries’, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 122, No. 4, pp.1351–1408.

Bloom, N., Aprajit Mahajan, David McKenzie, and John Roberts. 2018. “Do Management Interventions Last? Evidence from India.” Working Paper 24249, National Bureau of Economic Research, January. Available at: <http://www.nber.org/papers/w24249>.

Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R., Patnaik, M., Saporta-Eksten, I. and Van Reenen, J. (2017) *What Drives Differences in Management?* Working Paper No. 23300, National Bureau of Economic Research.

Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R. and Van Reenen, J. (2011) *Management Practices Across Firms and Countries*, Centre for Economic Performance, CEP Discussion Paper No 1109, London School Economics and Political Science, London.

-
- Bloom, N., Sadun, R. and Van Reenen, J. (2016) Management as a Technology? Working Paper No. 16133, Harvard Business School.
- de Waal, A. (2012) What Makes a High-performance Organization: Five Factors of Competitive Advantage That Apply Worldwide, Financial World Publishing, Hilversum.
- Eisenhardt K., and Martin, J. (2000) "Dynamic capabilities: what are they?" *Strategic Management Journal*. 21: 1105-1121
- Gibbons, Robert, and Rebecca Henderson (2012) "Relational Contracts and Organizational Capabilities" *Organizational Science*, 23 (5), 1350-1364
- Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L. and Drake, B. (2009) "Strategic human resource management: The evolution of the field". *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 25 (p. 217–271). Elsevier Science/JAI Press. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- McKenzie, D. and Woodruff, C. (2014), "What are we learning from business training and entrepreneurship evaluations around the developing world?", *The World Bank Research Observer*, Vol. 29 No. 1, pp. 48-82.
- Miles, J., González, A. and Mandirola, N. (2018) 'Gestión de alto desempeño y su impacto en los resultados de la empresa: el caso de Uruguay y Argentina', *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol.13, No.2, pp. 57-68.
- Miles, J., Pipoli, G., Padilla-Lozano, C., Mandirola, N. (2021) Structured management practices and the improvement of business outcomes. The case of Argentina, Ecuador, Peru and Uruguay. *International Journal of Business Excellence*, Vol. 25, No.2, pp 137-161.
- Nelson R, Winter S. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press: Cambridge, MA.
- Pfeffer, J. and Veiga, J. (1999) "Putting people first for organizational success" *Academy of Management Executive*, Vol 13 No 2, pp. 37-48.
- Salazar J., Guimón J. (2019) "Management practices and small firms' productivity in emerging countries". *Competitiveness Review: An International Business Journal* Vol. 29 No. 4, 2019 pp. 356-374. DOI 10.1108/CR-01-2019-0004
- Scur, D., Sadun, R., Van Reenen, J., Lemos, R., Bloom, N. (2012) *World Management Survey at 18: Lessons and the Way Forward*. IZA DP No. 14146. February 2012. IZA Institute of Labor Economics
- Winter, S. (2003) "Understanding dynamic capabilities" *Strategic Management Journal*, 24, pp 991-995