

# Instructivo para Modulo de Prácticas de Gestión Encuesta Anual Actividad Económica - INE

(Autor: Programa Gestión de Alto Desempeño - 2020)

## **PRÁCTICAS DE GESTIÓN**

### **Objetivo de la encuesta de prácticas de Gestión**

Obtener información con representatividad nacional que permita conocer el grado de implementación de buenas prácticas de gestión por las organizaciones y su impacto en los resultados empresariales, con el fin de contar con indicadores que permitan desarrollar programas para apoyar a las empresas a mejorar su gestión.

### **¿Sobre qué temas se pregunta?**

Los temas preguntados se refieren a las políticas, estrategias, prácticas de gestión y resultados globales de la empresa.

### **¿Quién debe contestar esta parte de la encuesta?**

Solicitamos especialmente que las preguntas del capítulo XIX – Prácticas de gestión sean respondidas por alguien que se vincule directamente a la toma de decisiones en la empresa y que tenga una visión general de todas las actividades que en ella se realizan.

Estamos refiriéndonos al líder de la empresa, gerente general, director, dueño o socio principal que es quien dirige y supervisa las diferentes funciones de la empresa incluidas: recursos humanos, ventas y comercialización, legal, operaciones, investigación tecnológica, etcétera.

Es imprescindible que la totalidad de este módulo sea respondido por la misma persona.

### **Información general para el llenado del cuestionario**

- Para responder debe tomar como referencia lo sucedido durante el pasado año civil, excepto donde se especifique explícitamente otra cosa.
- Recuerde que los datos que proporcione deben referirse solo a su empresa.
- Es importante la lectura de las definiciones de los conceptos en este instructivo.
- Hay una sección al final del formulario que permite que usted registre las observaciones y sugerencias que considere pertinentes ya sea para interpretar sus respuestas o para el uso del formulario en próximas consultas

## Definiciones y conceptos para responder el capítulo XIX – Prácticas de Gestión

### Índice de secciones y preguntas

XIX.1- Procesos.....	4
Pregunta 1.1 .....	4
Pregunta 1.2 .....	4
Pregunta 1.3 .....	5
Pregunta 1.4 .....	6
Pregunta 1.5 .....	7
Pregunta 1.6 .....	7
Pregunta 1.7 .....	8
XIX.2 Objetivos e indicadores .....	9
Pregunta 2.1 .....	9
Preguntas 2.2 y 2.3 .....	9
Pregunta 2.4 .....	10
Pregunta 2.5 .....	10
Pregunta 2.6 .....	11
Pregunta 2.7 .....	11
Pregunta 2.8 .....	11
Preguntas 2.9 y 2.10 .....	12
XIX.3 Personas .....	13
Pregunta 3.1 .....	13
Pregunta 3.2 .....	13
Pregunta 3.3 .....	14
Pregunta 3.4 .....	14
Pregunta 3.5 .....	15
Pregunta 3.6 .....	15
Pregunta 3.7 .....	16
Pregunta 3.8 .....	16
Pregunta 3.9 .....	17
Pregunta 3.10 .....	17
XIX. 4 Toma decisiones .....	18
Preguntas 4.1 y 4.2 .....	18
Pregunta 4.3 .....	18
Pregunta 4.4 .....	19
XIX.5 Evaluación General .....	20
Pregunta 5.1 .....	20

Pregunta 5.2 .....	20
Preguntas 5.3, 5.4, 5.5 y 5.6 .....	22
Pregunta 5.7 .....	22
Pregunta 5.8 .....	23
Pregunta 5.9 .....	24
Pregunta 5.10 .....	24

## XIX.1- Procesos

### Procesos, innovación y tecnología en el 2019

#### Pregunta 1.1

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

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

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

**Objetivos:** resultado a lograr. Los objetivos pueden referirse a diferentes disciplinas (tales como objetivos financieros, de producción, de servicio, comerciales, de entregas, de seguridad, de calidad, etc.) y se pueden aplicar a diferentes niveles (como estratégicos, para toda la organización, para un área, para el proyecto, el producto y el proceso).

#### Pregunta 1.2

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

**Productos:** conjunto de bienes que genera la empresa, tanto tangibles como intangibles (por ejemplo, el software) que pueden producirse sin que se lleve a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente. La producción de un producto se logra sin que necesariamente se lleve a cabo ninguna participación del cliente, pero frecuentemente hay un servicio involucrado en la entrega al cliente.

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

- una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un coche);
- una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar una declaración de impuestos);

- la entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento);
- la creación de un ambiente para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).

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

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

### Pregunta 1.3

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

**Productos:** conjunto de bienes que genera la empresa, tanto tangibles como intangibles (por ejemplo, el software) que pueden producirse sin que se lleva a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente. La producción de un producto se logra sin que necesariamente se lleve a cabo ninguna participación del cliente, pero frecuentemente hay un servicio involucrado en la entrega al cliente.

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

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

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

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

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

**Gestión:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

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

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

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

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

#### Pregunta 1.4

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

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

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

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

### Pregunta 1.5

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

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

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

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

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

### Pregunta 1.6

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

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

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

## Pregunta 1.7

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

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

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

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

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

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

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

**Objetivos:** resultado a lograr. Los objetivos pueden referirse a diferentes disciplinas (tales como objetivos financieros, de producción, de servicio, comerciales, de entregas, de seguridad, de calidad, etc.) y se pueden aplicar a diferentes niveles (como estratégicos, para toda la organización, para un área, para el proyecto, el producto y el proceso).

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

## XIX.2 Objetivos e indicadores

### Objetivos e indicadores 2019

#### Pregunta 2.1

<b>¿Qué respuesta describe mejor lo que sucedió en la empresa al presentarse un problema en sus procesos?</b> <b>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.</b>
Lo solucionamos, pero no se llevaron a cabo acciones posteriores.
Lo solucionamos y se llevaron a cabo acciones para asegurar que no sucediera de nuevo.
Lo solucionamos y se llevaron a cabo acciones para asegurar que no sucediera de nuevo, y se inició un proceso de mejora continua para anticipar problemas como éste.
No se llevaron a cabo acciones.

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

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

#### Preguntas 2.2 y 2.3

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

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

**Indicadores clave de desempeño:** son medidas utilizadas para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos, reflejan el rendimiento de una organización. Estos indicadores se utilizan para reflejar el estado actual de una empresa y definir una línea de acción futura. Varían entre organizaciones e industrias, pero siempre deben, si se implementan y monitorean

correctamente, ayudar a la empresa a definir y medir el progreso hacia los objetivos a largo plazo y a corto plazo. Ejemplos de indicadores clave de desempeño son: medidas de ventas, producción, costos, inventarios, energía, calidad, satisfacción del cliente, entregas a tiempo, ausentismo, margen de utilidad, etcétera.

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

#### Pregunta 2.4

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

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

#### Pregunta 2.5

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

**Indicadores clave de desempeño:** son medidas utilizadas para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos, reflejan el rendimiento de una organización. Estos indicadores se utilizan para reflejar el estado actual de una empresa y definir una línea de acción futura. Varían entre organizaciones e industrias, pero siempre deben, si se implementan y monitorean correctamente, ayudar a la empresa a definir y medir el progreso hacia los objetivos a largo plazo y a corto plazo. Ejemplos de indicadores clave de desempeño son: medidas de ventas, producción, costos, inventarios, energía, calidad, satisfacción del cliente, entregas a tiempo, ausentismo, margen de utilidad, etcétera.

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

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

### Pregunta 2.6

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

**Objetivos:** resultado a lograr. Los objetivos pueden referirse a diferentes disciplinas (tales como objetivos financieros, de producción, de servicio, comerciales, de entregas, de seguridad, de calidad, etc.) y se pueden aplicar a diferentes niveles (como estratégicos, para toda la organización, para un área, para el proyecto, el producto y el proceso).

**Plazo de objetivos:** tiempo previsto para alcanzar el resultado.

### Pregunta 2.7

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

**Objetivos:** resultado a lograr. Los objetivos pueden referirse a diferentes disciplinas (tales como objetivos financieros, de producción, de servicio, comerciales, de entregas, de seguridad, de calidad, etc.) y se pueden aplicar a diferentes niveles (como estratégicos, para toda la organización, para un área, para el proyecto, el producto y el proceso).

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

### Pregunta 2.8

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

**Objetivos:** resultado a lograr. Los objetivos pueden referirse a diferentes disciplinas (tales como objetivos financieros, de producción, de servicio, comerciales, de entregas, de seguridad, de calidad, etc.) y se pueden aplicar a diferentes niveles (como estratégicos, para toda la organización, para un área, para el proyecto, el producto y el proceso).

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

**Gerente:** un gerente (personal directivo o de supervisión) es alguien que tiene personal a cargo a quienes guiar, hacerles ejecutar tareas y controlar su producción o servicio, directa o indirectamente, para poder cumplir con objetivos asignados por la organización, en parte

(gerente de área) o en toda la empresa (gerente general). El cargo puede estar formalizado o ser la función que cumple una persona sin que se le titule como tal. A efectos de esta encuesta se considera dentro de la categoría “gerente” a: propietario/ dueño y directores que tienen funciones como las descritas anteriormente y a encargados, jefes, capataces, etc.

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

### Preguntas 2.9 y 2.10

¿En qué se basaron los bonos de desempeño para los gerentes y no-gerentes?
Su propio desempeño medido por los objetivos alcanzados
El desempeño de su equipo medido por los objetivos alcanzados
El desempeño del sector/área medido por los objetivos alcanzados
El desempeño de la empresa medido por los objetivos alcanzados
No se otorgaron bonos de desempeño

Cuando se alcanzaron los objetivos de la empresa, ¿qué porcentaje de los gerentes y no-gerentes recibió un bono por desempeño?
0%
1-33%
34-66%
67-99%
100%
No se alcanzaron los objetivos

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

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

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

## XIX.3 Personas

### Gestión de personas y ambiente laboral en el 2019

#### Pregunta 3.1

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

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

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

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

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

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

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

**Conexiones familiares:** lazos o vínculos familiares de la persona.

#### Pregunta 3.2

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

**Gerente:** un gerente (personal directivo o de supervisión) es alguien que tiene personal a cargo a quienes guiar, hacerles ejecutar tareas y controlar su producción o servicio, directa o indirectamente, para poder cumplir con objetivos asignados por la organización, en parte

(gerente de área) o en toda la empresa (gerente general). El cargo puede estar formalizado o ser la función que cumple una persona sin que se le titule como tal. A efectos de esta encuesta se considera dentro de la categoría “gerente” a: propietario/ dueño y directores que tienen funciones como las descritas anteriormente y a encargados, jefes, capataces, etc.

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

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

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

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

### Pregunta 3.3

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

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

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

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

### Pregunta 3.4

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

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

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

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

### Pregunta 3.5

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

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

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

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

### Pregunta 3.6

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

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

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

### Pregunta 3.7

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

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

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

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

### Pregunta 3.8

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

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

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

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

### Pregunta 3.9

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

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

### Pregunta 3.10

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

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

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

## XIX. 4 Toma decisiones

### Toma de decisiones en el 2019

#### Preguntas 4.1 y 4.2

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

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

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

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

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

#### Pregunta 4.3

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

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

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

#### Pregunta 4.4

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## XIX.5 Evaluación General

### Evaluación general en el 2019

#### Pregunta 5.1

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

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

#### Pregunta 5.2

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

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

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

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

**Cantidad de clientes:** número total de clientes activos.

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Personal dependiente:

Comprende al personal contratado directamente por la empresa sujetos a su dirección y control. El personal eventual debe considerarse dentro de esta categoría, siempre que sea contratado directamente por la empresa.

2. Personal No dependiente profesional y técnicos:

Son aquellos profesionales o técnicos que trabajan para la empresa, pero no en relación de dependencia. Refiere al personal externo que factura por servicios prestados directamente, o sea contratado directamente, y no a través de otra empresa.

3. Personal No dependiente proporcionado por otras empresas:

Son aquellas personas que, trabajan para la empresa, pero no en relación de dependencia ni factura por servicios prestados directamente. Refiere al personal externo que se contrata a través de otra empresa, o sea en régimen de subcontratación (personal de agencia).

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

## Preguntas 5.3, 5.4, 5.5 y 5.6

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

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

**Fundador:** persona que creó o fundó la empresa.

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

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

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

## Pregunta 5.7

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

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

- **De calidad.** Entre las certificaciones de calidad se encuentran la ISO-9001:2000, ISO-9001:2008, TS-16949:2009 e ISO-13485:2003.

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

### Pregunta 5.8

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

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

- **Sin instrucción o con primaria incompleta:** nunca ha asistido a algún centro de enseñanza formal o no ha culminado la educación primaria.
- **Educación primaria completa y media incompleta:** ha completado primaria o algunos años de educación media, pero sin completarla.
- **Educación media completa:** ha culminado el segundo ciclo de enseñan media o Bachillerato. Incluye la educación media tecnológica (bachillerato tecnológico)
- **Educación superior o terciaria:** comprende los siguientes niveles:
  - **Grado:** licenciaturas, ingenierías, medicina, derecho o equivalentes.
  - **Posgrado:** nivel académico que incluye estudios posteriores al grado: especialidades, maestrías y doctorados.
  - **Educación terciaria no universitaria:** brindada por, entre otros, la Escuela Militar, La Escuela Naval, el Consejo de Educación Técnico Profesional, el Consejo de Formación en Educación.

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

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

### Pregunta 5.9

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

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

### Pregunta 5.10

#### **Observaciones y comentarios**

Comentarios y observaciones que considere pertinentes para ayudar a la correcta interpretación de las respuestas.

Sugerencias para mejorar las preguntas de esta sección de la encuesta para su uso en próximas ediciones.