

**MANAGEMENT MATTERS**

---

**INFORME MANUFACTURERO**  
**2014**

The background of the lower half of the page is a vibrant blue gradient. It features a pattern of binary code (0s and 1s) that appears to be receding into the distance, creating a sense of depth and motion. Diagonal light streaks and lens flare effects are scattered across the blue field, adding a dynamic and technological feel to the design.



## Índice

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCCION AL PROYECTO.....</b>                                   | <b>5</b>  |
| <b>¿PORQUE DEBE INTERESARNOS? .....</b>                                | <b>6</b>  |
| <b>EL PROYECTO: METODOLOGIA.....</b>                                   | <b>8</b>  |
| Operaciones «lean» .....                                               | 8         |
| Rendimiento y Objetivos .....                                          | 8         |
| Gestión del talento.....                                               | 9         |
| Estructura de Organización .....                                       | 9         |
| <b>EL PROYECTO: EJEMPLOS.....</b>                                      | <b>10</b> |
| <b>EL PROYECTO: COBERTURA.....</b>                                     | <b>12</b> |
| <b>¿QUE FACTORES PODRIAN EXPLICAR ESTE DIFERENCIAL?.....</b>           | <b>15</b> |
| Estructuras de propiedad.....                                          | 15        |
| Competición.....                                                       | 16        |
| Globalización .....                                                    | 17        |
| Capital Humano .....                                                   | 18        |
| Reglamentación laboral.....                                            | 19        |
| Percepciones y perspectivas del directivo .....                        | 20        |
| <b>DIFERENCIAS REGIONALES .....</b>                                    | <b>22</b> |
| <b>ENFOQUE REGIONAL: LATINOAMERICA .....</b>                           | <b>23</b> |
| <b>Rendimiento de empresa por area de gestión: Latinoamérica .....</b> | <b>25</b> |
| <b>Rendimiento de empresa por industria: Latinoamérica .....</b>       | <b>26</b> |
| <b>OBSERVACIONES FINALES .....</b>                                     | <b>27</b> |

## CARTA A LOS GERENTES

**Estimado Gerente,**

Nos gustaría expresar nuestro más sincero agradecimiento por habernos dedicado su tiempo ayudándonos en este importante proyecto de investigación. Con este informe les presentamos nuestras observaciones, basadas en sus comentarios, como agradecimiento por su valioso tiempo.

El proyecto de investigación sobre las prácticas gerenciales es una iniciativa internacional de investigación, que tiene como objetivo explorar las diferencias en las prácticas de gestión en diversas organizaciones y los países. Basado en el Centre for Economic Performance (Centro para el Desempeño Económico), el proyecto es una iniciativa conjunta de investigadores de la London School of Economics, la Universidad de Stanford y la Escuela de Negocios de Harvard (Harvard Business School), y respaldada por los Bancos Centrales, Ministerios de Finanzas y federaciones de empresarios de todo el mundo. Desde 2004 hemos recopilado más de 15,000 exhaustivas entrevistas con gerentes y directivos en 33 países.

Puede estar seguro de que su información está protegida al ser tratada con el más estricto nivel de confidencialidad. No se mencionan ni publican nombres de empresa o de personal, solamente se publican datos agregados de manera general. Toda la información proporcionada está protegida por las normas de confidencialidad del Consejo de Ética de Investigación de cada una de las tres universidades partícipes. Además, durante la entrevista no se tratan temas de finanzas, solamente se habla de las prácticas de gestión y estructuras de organización.

Esperamos que disfruten de la lectura de este informe, y les agradecemos nuevamente su valioso tiempo y contribución al proyecto.

Recibiremos con agradecimiento vuestro feedback sobre la investigación y el informe. Les rogamos envíen sus comentarios y sugerencias a [cep.managementproject@lse.ac.uk](mailto:cep.managementproject@lse.ac.uk).

Muy atentamente,

**El Equipo de Investigación**

**Centre for Economic Performance  
London School of Economics**

## INTRODUCCION AL PROYECTO

El World Management Survey es una iniciativa conjunta de investigadores de la London School of Economics, la Universidad de Stanford y la Escuela de Negocios de Harvard (Harvard Business School), que tiene como objetivo estudiar las prácticas de gestión de distintas empresas y como éstas influyen en la productividad de cada empresa. Existen grandes diferencias en la eficacia organizativa de empresas *dentro* de los diferentes sectores y regiones, además de *entre* entre ellos, las cuales no pueden ser explicadas tomando en cuenta solamente factores tradicionales como el mercado de trabajo, el capital o aportos materiales.

Tradicionalmente, una parte de estos diferenciales sin causa han sido atribuidos a distintos niveles de calidad en las prácticas gerenciales. Sin embargo no existía un conjunto sistemático y comparable de datos sobre las prácticas de gestión a nivel empresa: hasta ahora. La razón de ser del World Management Survey es colmar esta laguna. Desde el año 2001 hemos recopilado mas de 15,000 exhaustivas entrevistas con gerentes y directivos en 33 países en Norte y Sur América, Oceanía, Europa, Asia y Africa, en lo que viene a ser el primer conjunto de datos internacional a gran escala dedicado a la investigación sobre si las prácticas gerenciales pueden, en efecto, ayudarnos a corregir esta deficiencia en el campo.

Observamos que las prácticas gerenciales varían de manera significativa entre empresas y países, y que estas prácticas están estrechamente interrelacionadas con el desempeño y la eficacia a nivel empresa y nacional. Algunos factores clave asociados con la buena gestion son los mercados competitivos, el nivel de capacitación, y a la estructura de propiedad y de control, temas que trataremos en más detalle más adelante.

Los datos recogidos hasta ahora son de utilidad no solamente para directivos de empresa, sino que también han sido utilizados en varios artículos académicos, además de en numerosos informes dedicados a la política publica con el fin mejorar el entendimiento acerca de como la adopción e implementación de técnicas y métodos de gestión modernos impulsan el crecimiento y la innovación.

**Estamos viviendo una de las épocas más difíciles de los últimos tiempos en cuanto a la situación económica internacional y el crecimiento de la manufactura. Este proyecto de investigación es clave para el desarrollo de políticas en el sector de la manufactura y tiene grandes implicaciones a nivel internacional, por lo que como mencionamos anteriormente, cuenta con el apoyo de varios bancos centrales, universidades y asociaciones manufactureras. Su contribución y continuado apoyo es crucial para su existosa continuación y para el desarrollo de políticas pertinentes e importantes. Una vez más, les agradecemos de todo corazón su valiosa contribución.**

## ¿PORQUE DEBE INTERESARNOS?

La premisa principal del proyecto desde su creación en 2001 es el hecho de que existía una posibilidad de que las prácticas gerenciales estuvieran estrechamente interrelacionadas con el crecimiento y la productividad.

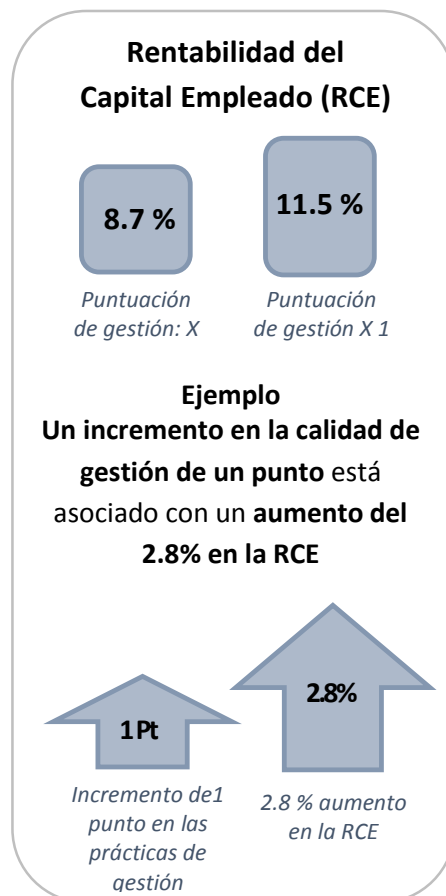
Para poder explorar esta hipótesis, nuestro equipo industrial internacional y expertos académicos desarrollaron una herramienta de entrevista con la colaboración de empresas líderes y firmas de consultoría con el fin de capturar las prácticas gerenciales en empresas e industrias.

A través del uso de esta herramienta hemos documentado, evaluado y analizado una amplia gama de respuestas acerca de prácticas gerenciales. Un gran esfuerzo ha sido dedicado a organizar y codificar estas respuestas con el fin de comprender la variación en la calidad de prácticas gerenciales.

Estudios anteriores sobre empresas manufactureras muestran una estrecha relación entre las prácticas de gestión y el desempeño empresarial, tal como la productividad, la rentabilidad del capital empleado, el crecimiento de ventas, el crecimiento de la cuota de mercado y la capitalización de mercado. Observamos que una mejora en la puntuación de gestión de una empresa está relacionada con una mejora en distintas medidas de desempeño tal como se muestra en los diagramas abajo.

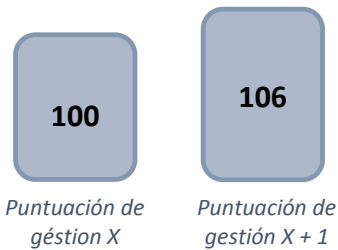
El entendimiento de como las prácticas gerenciales contribuyen a tales mejoras es clave a la hora de determinar qué es lo que impulsa el crecimiento. Nuestros estudios anteriores muestran que mejoras en las prácticas gerenciales permiten sacarle más partido a la mano de obra y al capital invertido. Una mejora de un punto en la calidad de gestión (tal y como la mide nuestro estudio), equivale a un aumento del capital en un 65%, o un 25% aumento de la mano de obra, y aplica a todas las empresas independientemente del sector, rentabilidad, anteriores aumentos en la productividad, y tamaño.

Esto es especialmente importante porque a pesar de que un aumento de un punto en las prácticas de gestión no puede lograrse de la noche a la mañana, es potencialmente significativamente menos costoso que el equivalente en mano de obra y capital.

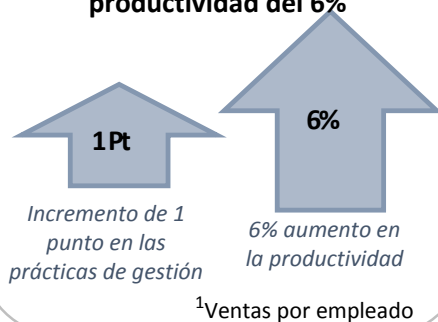


## Las mejoras en las prácticas de gestión estas asociadas con mejores resultados para la empresa\*

### Productividad<sup>1</sup> (Indizado)

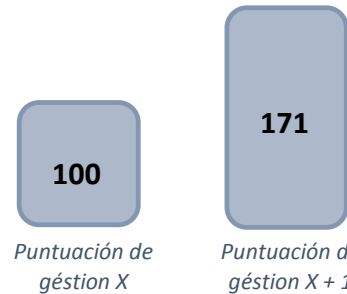


Un incremento de un punto en la calidad de gestión está asociado con un aumento en la productividad del 6%

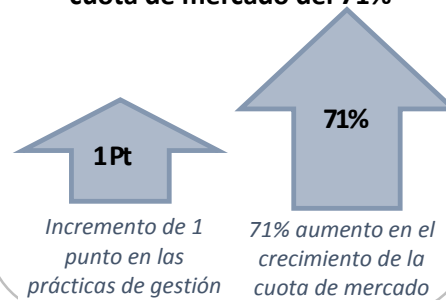


<sup>1</sup>Ventas por empleado

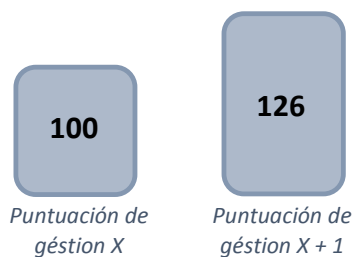
### Crecimiento de la Cuota de Mercado (Indizado)



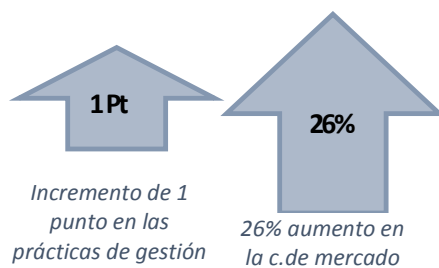
Un incremento de un punto en la calidad de gestión está asociado con un aumento del crecimiento de la cuota de mercado del 71%



### Capitalización de Mercado (Indizado)

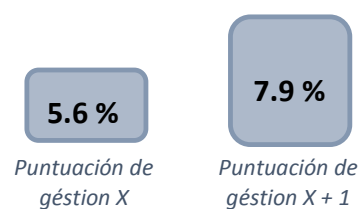


Un incremento de un punto en la calidad de gestión está asociado con un aumento en la capitalización de mercado del 26%

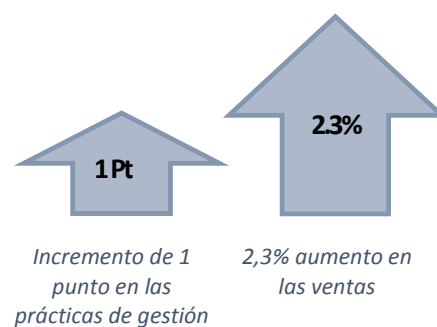


<sup>3</sup>Tobin's Q supone valor contable constante

### Crecimiento de Ventas



Un incremento de un punto en la calidad de gestión está asociado con un aumento de ventas del 23%



\* Este grafico utiliza datos de más de 6,000 empresas de la muestra

## EL PROYECTO: METODOLOGIA

Con el fin de evaluar las prácticas gerenciales se llevan a cabo entrevistas de entre 45 y 60 minutos con gerentes y directivos encargados de producción en plantas de manufactura:



Cada uno de estos temas se divide en varias preguntas (18 preguntas en total) acerca de la gestión de la empresa, tratando cada tema en más detalle. Esto nos permite examinar la gestión de aspectos más específicos de la planta.

### Operaciones «lean»

La primera sección de la entrevista trata de las operaciones de la planta, y más específicamente acerca de los procesos y conductas modernos o «lean» que han sido implementados para optimizar la producción. Los tres temas principales son los siguientes:

- La manera en la que se han introducido procesos modernos o «lean» de manufactura
- Porque han sido introducidos estos procesos
- Cuál es la actitud hacia la mejora continua

### Rendimiento y Objetivos

Esta sección se divide en 2 sub-secciones, la primera trata de la gestión del rendimiento de la planta, y más específicamente como se mide, monitorea y registra el rendimiento.



Los principales temas tratados en esta sección son los siguientes:

- Como se mide el rendimiento
- Como se evalúa el rendimiento
- Como son gestionados los distintos niveles de rendimiento

La segunda sub-sección trata de las metas y objetivos de la empresa:

- Tipos de metas y objetivos
- Como se transmiten y comunican los objetivos a los trabajadores
- Tiempo de escala de los objetivos
- Motivación clave detrás de los objetivos

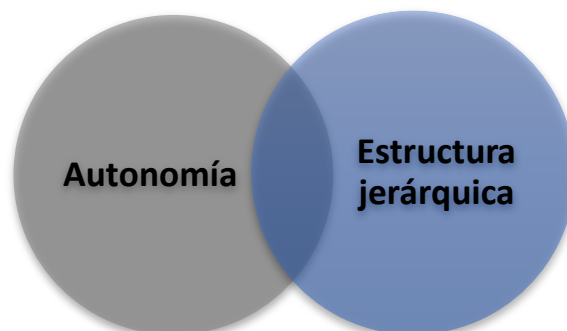
### Gestión del talento

La tercera sección de las preguntas de gestión trata de la gestión del talento en la empresa. Los principales temas tratados en esta sección son los siguientes:

- Como se atrae y desarrolla el talento
- Como se identifica, desarrolla y recompensa el buen desempeño
- Como se gestiona el mal desempeño

### Estructura de Organización

Ademas de las prácticas de gestión, se examina la estructura de organización de la empresa, tomando en cuenta varios aspectos de la autonomía de los gerentes y directivos, y de los trabajadores, además de la estructura jerárquica de la empresa.



En cuanto a los **gerentes y directivos** nos interesa saber más acerca de:

- Su autonomía en cuanto a la contratación y el despido de trabajadores
- Su función en cuanto a la introducción de nuevos productos
- El nivel máximo de inversiones en capital que pueden llevar a cabo sin previa autorización por parte de la sede corporativa
- Su autonomía en cuanto a ventas y marketing

En cuanto a los **trabajadores** nos interesa saber más acerca de:

- Quién determina el ritmo de trabajo en la planta
- Quién determina como son asignadas tareas entre trabajadores y equipos de trabajo

Todo esto es evaluado tomando en cuenta principalmente:

- El número de niveles por encima y por debajo del gerente de planta
- Cambios en los niveles jerárquicos en los últimos 3 años

Grado de control (número de empleados que reportan directamente al gerente de planta)

## EL PROYECTO: EJEMPLOS

### **Operaciones «lean»**

Ejemplo de mejor práctica: *Procesos y métodos «lean» han sido implementados en toda la empresa desde hace varios años. El «lean» forma parte de la cultura de la empresa, y fue introducido con el fin de alcanzar los objetivos a largo plazo de la empresa y ser la mejor en la industria. Los empleados de la empresa analizan los procesos de producción de manera continua como parte de su rutina laboral. Áreas críticas de la producción son evaluadas en reuniones regulares con el objetivo específico de fomentar la mejora continua de los procesos operacionales de la empresa. Cada problema que surge se registra en una base de datos a través de la cual se monitorean todos los procesos y cada asunto que pueda surgir, y que deben ser revisados y aprobados por un gerente encargado de producción.*

Ejemplo intermedio: *La empresa ha introducido algunos procesos «lean», pero se limitan a ciertas partes de la empresa (como por ejemplo la línea de producción), o están aún en fase de desarrollo. La implementación de dichos procesos está orientada hacia la reducción de costos y el aumento de la eficiencia en el proceso de producción. Empleados de la empresa identifican problemas en el área de producción, además de posibles soluciones mediante reuniones regulares entre trabajadores y el gerente encargado.*

Ejemplo de práctica poco eficaz: *La empresa no ha introducido ningún proceso «lean» ni moderno, conservando prácticas tradicionales de gestión. La empresa no cuenta con ningún mecanismo (formal o informal) para documentar o mejorar los procesos de producción. La producción se lleva a cabo en un ambiente en el cual no se fomenta la innovación.*

### **Gestión del rendimiento**

Ejemplo de mejor práctica: *La empresa monitorea el rendimiento utilizando una amplia gama de indicadores que se miden de manera formal y continua. Los registros se actualizan automáticamente mediante sistemas informáticos a los cuales tienen acceso todos los empleados. Existen varias herramientas visuales mediante las cuales los empleados pueden comparar su rendimiento a los indicadores. El rendimiento de la empresa es evaluado y analizado mediante reuniones regulares entre la dirección y el equipo de producción, que concluyen con la creación de un plan de acción para cada asunto tratado en la reunión. Los resultados de estas reuniones y de los planes de acción resultantes son comunicados a todo el personal. Los planes de acción son monitoreados de manera continua para asegurar un avance adecuado.*

Ejemplo intermedio: *La empresa cuenta con varios indicadores de desempeño que son monitoreados a diario y analizados en reuniones regulares entre la dirección. Los trabajadores tienen acceso a los datos de rendimiento de la empresa mediante el servidor interno de la empresa, actualizada mensualmente. El gerente encargado monitorea los planes de acción resultantes de las reuniones, tomándose acción en el caso de que surgiese algún problema.*

Ejemplo de práctica poco eficaz: *La empresa monitorea el rendimiento utilizando únicamente el volumen total de producción como indicador. La dirección tiene acceso a estos datos, sin embargo los trabajadores no. El rendimiento de la empresa es evaluado de manera informal, y las reuniones son*

*convocadas únicamente con el fin de lidiar con problemas específicos de producción. No se toma acción para resolver problemas o retrasos en un plan de acción establecido.*

### **Gestión de los objetivos**

Ejemplo de mejor práctica: *La empresa ha logrado un buen equilibrio entre objetivos financieros y no financieros, éstos últimos siendo considerados clave para el éxito a largo plazo de la empresa. Todos los objetivos son revisados con el fin de reflejar cambios económicos y así poder asegurar su viabilidad y cumplimiento. Estos objetivos caen en cascada a través de la empresa hasta llegar hasta el trabajador. El desempeño individual y los objetivos son comunicados de manera clara y eficaz con el fin de fomentar la comparación de desempeño contra objetivos y alentar la competitividad entre trabajadores.*

Ejemplo intermedio: *La empresa ha establecido objetivos no financieros que forman parte de la evaluación de la gerencia, pero éstos no son prioritarios. Las medidas de rendimiento (indicadores clave) y los objetivos son claros y bajan en cascada hasta el nivel departamento/ sección. Los objetivos se basan en una variedad de factores que influirán en la viabilidad de estos, tal como la disponibilidad de materia prima o la capacidad de las máquinas. El rendimiento de secciones o equipos se hace público y es accesible a todos los trabajadores.*

Ejemplo de práctica poco eficaz: *Los objetivos de la empresa son de carácter exclusivamente financiero y operacional, y en su mayoría son de corto plazo. La empresa ha establecido objetivos generales que no bajan en cascada a través de los niveles, por lo que los empleados no son conscientes de las metas y objetivos. Por lo general, los objetivos son sobrepasados, y se basan en la experiencia (conocimiento) de la gerencia.*

### **Gestión del talento**

Ejemplo de mejor práctica: *Atraer y desarrollar el talento a todos los niveles es una prioridad de la empresa, y es formalizado mediante objetivos específicos y recompensas. Tanto la gerencia como los trabajadores son pagados por desempeño y rendimiento, y son recompensados mediante compensaciones monetarias y no monetarias si alcanzan sus objetivos. Existen evaluaciones individuales regulares, y se identifican a los empleados de mayor y menor rendimiento. A los empleados de bajo desempeño se les asigna un plan de mejora del rendimiento inmediatamente. Para los empleados de mayor rendimiento se crean planes de carrera personalizados con el fin de desarrollar las capacidades y aptitudes necesarias para progresar en la empresa. La empresa tiene la política de ofrecer las mejores oportunidades a los empleados de la empresa además de a los mejores candidatos externos.*

Ejemplo intermedio: *La dirección comunica la importancia de atraer y desarrollar el talento, pero no existe una rendición de cuentas en cuanto a ello. Existen evaluaciones regulares para todos los empleados de la empresa, y tanto la gerencia como los trabajadores son pagados por desempeño y rendimiento. Los empleados de bajo desempeño son identificados mediante estas evaluaciones y son apartados de su cargo o cambiados a un puesto menos importante. Los empleados de mayor desempeño son identificados como posibles candidatos a una promoción.*

Ejemplo de práctica poco eficaz: *La empresa no cuenta con un sistema para atraer y desarrollar el talento, ya que esto no es una prioridad. Tanto gerentes y trabajadores tienen un sueldo fijo, independientemente*



**RESUMEN DE LOS RESULTADOS**

**MANUFACTURA**

## CITAS MEMORABLES

*Las dificultades a la hora de definir propiedad en Europa*

- **Gerente:** «Pertenece a la mafia»
- **Entrevistador:** «Creo que eso lo pondría bajo 'otra'... aunque pensándolo bien podría ponerse como 'multinacional italiana' ¿no?»

*Algunos gerentes fueron demasiado sinceros*

- **Entrevistador:** «Si no le molesta, ¿podría decirme cuánto gana en primas como gerente?»
- **Gerente:** «¡Eso no se le digo ni a mi mujer!»
- **Entrevistador:** «Sinceramente, creo que en eso tiene usted razón...»

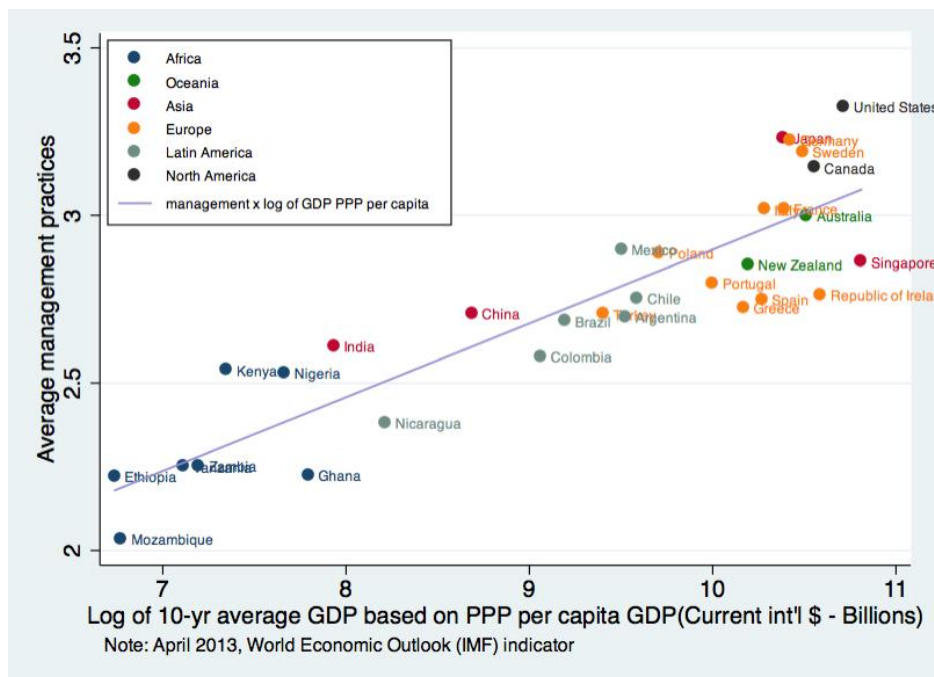
*Algunos escogieron reservarse alguna información...*

- **Gerente:** «¡No te dire lo que gano en primas, basta con decir que no está NADA mal!»

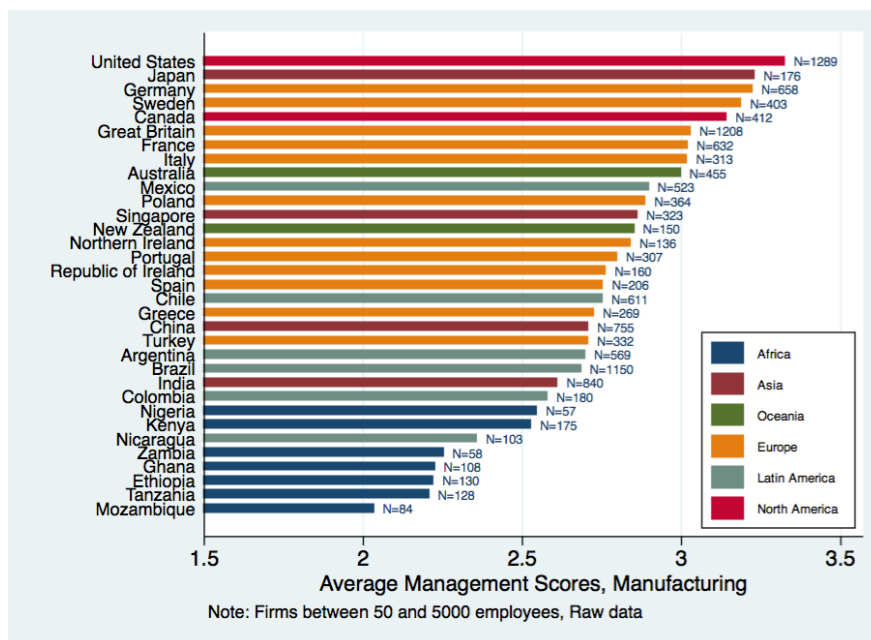
## RESUMEN DE LOS RESULTADOS: MANUFACTURA

Existe una disparidad en el nivel de productividad y riquezas en el mundo, y la industria forma una parte importante del PIB de un país. ¿Cuáles son algunos de los factores que influyen en el PIB de un país? La gestión es uno de ellos. Como es de esperar entonces, los países con un mayor PIB per cápita cuentan también con un mayor nivel de gestión.

**Promedio de prácticas de gestión vs. Promedio de PIB per cápita**



Los resultados varían en gran medida tanto dentro como entre industrias, países y regiones. Potencias más desarrolladas como Estados Unidos o Japón típicamente cuentan con un mayor nivel de gestión, mientras que economías emergentes como Brasil o India obtienen resultados mediocres. Países Africanos y Latino Americanos parecen contar con un nivel bastante inferior de gestión.



## CITAS MEMORABLES

### El piropo británico

[Un gerente hablando con una entrevistadora australiana]

- **Gerente:** «Tienes un acento encantador y me encanta como hablas. ¿Te apetece quedar cerca de la fábrica?»
- **Entrevistadora:** «No puedo...me tengo que lavar el cabello cada noche de esta semana...»

### El piropo indio

- **Gerente:** «¿Es usted brahmín?»
- **Entrevistadora:** «Pues sí, ¿porqué lo pregunta?»
- **Gerente:** «Y, ¿esta usted casada?»
- **Entrevistadora:** «No...»
- **Gerente:** «Excelente, my hijo está buscando novia y creo que tu serías perfecta. Debo contactarme con tus padres para discutir del tema»

No son todo malas noticias para Africa y Latino América. Al contrario –esto es simplemente un hecho estilizado que podemos observar al tener datos sobre ello. Ahora que podemos observarlo, podemos constatar que es un campo prometedor al que podemos investigar más al fondo y trabajar sobre la base de estos resultados. Nuestros datos sugieren que se pueden realizar muchas mejoras en la gestión de estas empresas, y sobretodo en las intervenciones de políticas públicas en cuanto a más y mejor información sobre las prácticas gerenciales.

Nuestro objetivo es que este informe sea el primer paso hacia esta mejora, y esperamos que tome la información contenida en el mismo de manera constructiva. Estamos a su disposición para ayudar con cualquier aspecto de este informe, y es gracias a gerentes y directivos como usted, que participan en proyectos como éste, que se impulsará la transformación que es posible llevar a cabo en los próximos años.

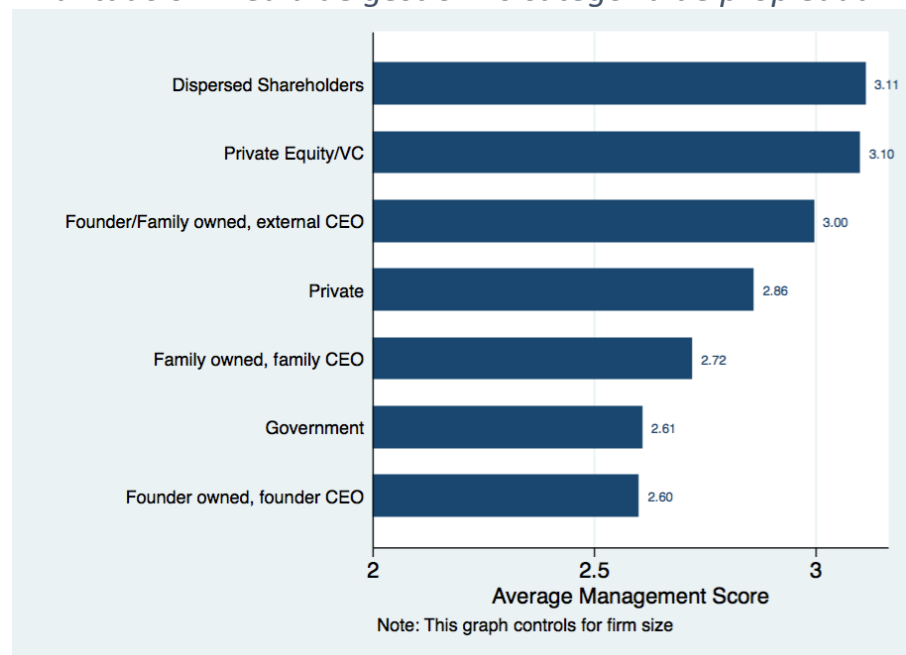
## ¿QUE FACTORES PODRIAN EXPLICAR ESTE DIFERENCIAL?

Examinamos algunos de los factores que podrían explicar la variabilidad de las prácticas gerenciales: estructuras de propiedad, competencia, globalización, capital humano y regulación.

### Estructuras de propiedad

La calidad de las prácticas de gestión varía entre las distintas estructuras de propiedad. El siguiente gráfico muestra las empresas de todos los países bajo investigación y sus respectivas categorías específicas de propiedad.

*Puntuación media de gestión vs categoría de propiedad*



Observamos que las empresas pertenecientes a varios accionistas minoritarios (ningún accionista posee más de 25% de las acciones de la empresa) tienden a puntuar más alto en términos de prácticas gerenciales. Por lo general, las empresas de propiedad familiar cuyo control recae también sobre la familia propietaria, tienden a puntuar más bajo que cualquier otra categoría de propiedad. Lo que resulta interesante es que cuando el control de la empresa familiar es transferido a un director ejecutivo externo, estas empresas puntúan lo mismo que empresas propiedad de varios accionistas minoritarios (i.e. la categoría de más alta puntuación). Actualmente estamos investigando *porqué* se da el caso, pero se espera que esté relacionado con la informalidad implícita que surge al trabajar en un ambiente familiar.

Observamos también que empresas pertenecientes y bajo control del fundador/ familia fundadora tienden a estar peor gestionadas que otras empresas, el punto clave siendo la estructura de control familiar (i.e. director ejecutivo perteneciente a la familia propietaria), y no la estructura de propiedad. Las empresas familiares que cuentan con un director ejecutivo perteneciente a la familia propietaria están en último lugar en términos del promedio de calidad de prácticas gerenciales, sin embargo aquellas empresas familiares con director ejecutivo externo (no perteneciente a la familia propietaria) están igual de bien gestionadas que otras empresas privadas.

Tomando en consideración que las empresas familiares forman una parte importante de la economía de muchos países, estos resultados son de suma importancia para nuestro estudio. Significa que existe un enorme potencial para impulsar la productividad de empresas familiares. Cabe destacar que los directores ejecutivos familiares no son categóricamente *malos* ni la causa de la mala gestión de sus empresas. Sin embargo esto es un *área clave de posible mejora* porque observamos que todos los gerentes son capaces de implementar las mejores prácticas. El próximo paso de la investigación es averiguar porqué estas prácticas no están siendo implementadas.

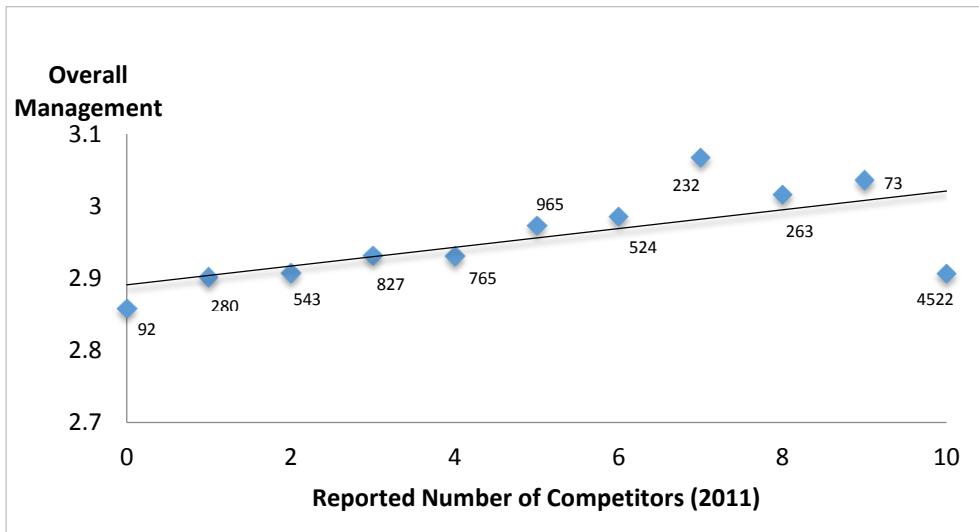
## Competición

Una de las razones por las cuales Estados Unidos prácticamente no cuenta con una cola de empresas mal gestionadas (comparando con países Africanos o Latino Americanos) es que el nivel de competición en Estados Unidos es notablemente más alto que en cualquier otra región del mundo. Durante varios años se ha señalado a la competencia como uno de los impulsores más eficaces de la productividad ya que obliga a las empresas con menor nivel de gestión a mejorar o a salir del mercado. La competición también proporciona empresas rivales a las que imitar y de las cuales aprender. Por lo que no es sorprendente que la competición esté estrechamente relacionada con un nivel de gestión más estructurado en todos los países e industrias bajo investigación. Por lo tanto un aumento en la competencia del mercado de productos serviría como una herramienta para mejorar las prácticas gerenciales a nivel nacional, permitiendo la entrada de empresas, eliminando barreras regulatorias que obstaculizan el comercio, la inversión extranjera directa (IED), o el acceso al mercado, y monitoreando energicamente el antimonopolio. En resumen, debería prestarse más atención a una política fomentado la competición.

Al principio de la entrevista, preguntamos a los gerentes y directivos entrevistados cuántos competidores creen tener. Observamos una correlación positiva significativa entre el número de competidores de la empresa y la calidad de sus prácticas de gestión.



### Promedio de calidad de gestión vs número de competidores



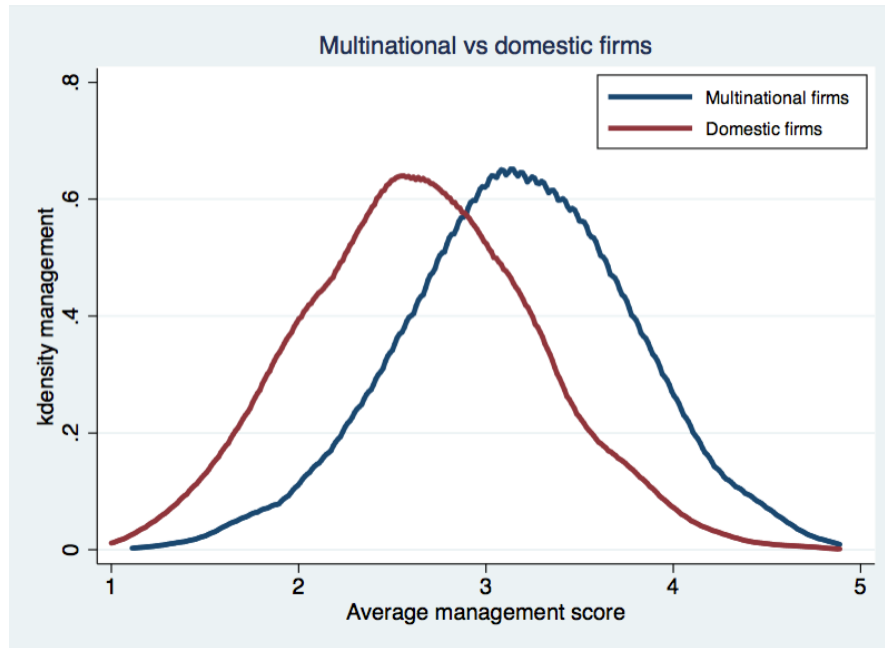
### Globalización

Por lo general, las empresas multinacionales superan a empresas domésticas en varias dimensiones, tal como en productividad, sueldos, y gastos de investigación y desarrollo. Una gran parte del impulso para la innovación y la competitividad es el resultado de la férrea competencia en el mercado internacional. Como demuestra el gráfico de arriba, existen pruebas de que la competición está relacionada con una mejor gestión.

### Puntuación media de gestión: empresas multinacionales vs domésticas (por continente)



## Puntuación media de gestión: empresas multinacionales vs domésticas



### Capital Humano

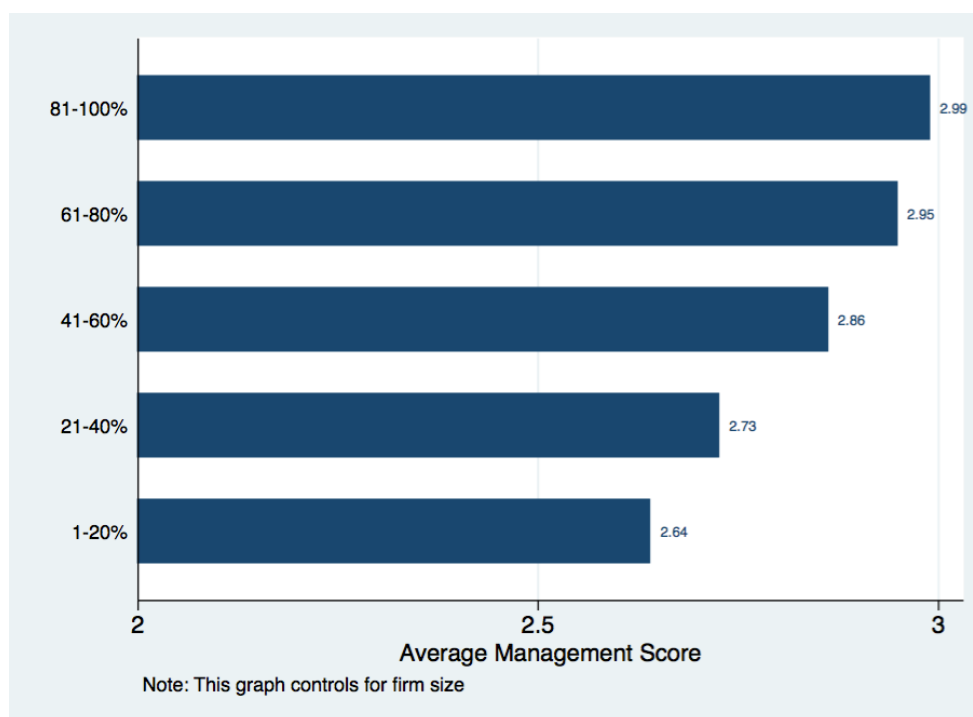
El capital humano y las aptitudes de los empleados han sido señalados como uno de los factores clave impulsando la productividad a través de países y regiones. De nuestros datos observamos también que las empresas con un más alto nivel de gestión cuentan también con una mayor proporción de empleados con título técnico o universitario. Puede que no sea sorprendente que contar con gerentes y directivos licenciados sea importante, pero observamos que existe también una fuerte correlación entre el nivel de educación y capacitación de los empleados no gerentes y la calidad de las prácticas gerenciales de una empresa.

Esto tiene su lógica si consideramos la importancia no solamente de tener *conocimiento* acerca de las mejores prácticas de gestión, sino también de su *implementación*. Cambios en la cultura de una empresa pueden ser exitosos solamente si existe un buen entendimiento acerca de estos cambios entre los empleados, cosa que puede ser más fácil de conseguir si los trabajadores cuentan con estudios superiores y pueden ser envueltos en las discusiones acerca de estos cambios. Si los empleados poseen un entendimiento de como su trabajo día-a-día afecta a la empresa y como les afecta a ellos mismos, será más probable que muestren mayor esfuerzo.

La creación y el desarrollo de una fuerza de trabajo capacitada en zonas donde el nivel de escolaridad es bajo puede ser un reto. Sin embargo basándonos en nuestros resultados observamos que existe un incentivo adicional para la continuación de la formación de gerentes y trabajadores con el fin de mejorar la calidad de la fuerza de trabajo de la empresa. Esto no quiere decir que los empleados deban ser inscritos en la universidad, sino que se puede invertir en el desarrollo del capital humano, identificando las capacidades requeridas y ofreciendo capacitaciones y talleres con el fin de abordar las necesidades específicas de la empresa y sus empleados. Estos talleres pueden ser tan sencillos como el aprendizaje de números y cálculos básicos, o impartir un taller acerca de lo que la empresa quiere conseguir y qué

papel juega en ello cada empleado. Por ejemplo, si el directivo dice que la empresa «quiere aumentar sus márgenes de beneficio un 10%», pero los empleados no poseen un entendimiento de lo que eso significa, es de poca utilidad comunicárselo. Sin embargo, si un empleado entiende que fallar en su objetivo de producción por dos sacos de arroz al día conlleva una disminución en los márgenes de beneficio de un 0.5%, lo que a su vez reduce la posibilidad de un aumento de sueldo, el empleado posee no sólo un entendimiento de su responsabilidad como empleado de producción, sino también una más alta motivación para alcanzar esos objetivos.

### *% de empleados con título universitario vs puntuación media de gestión*



### Reglamentación laboral

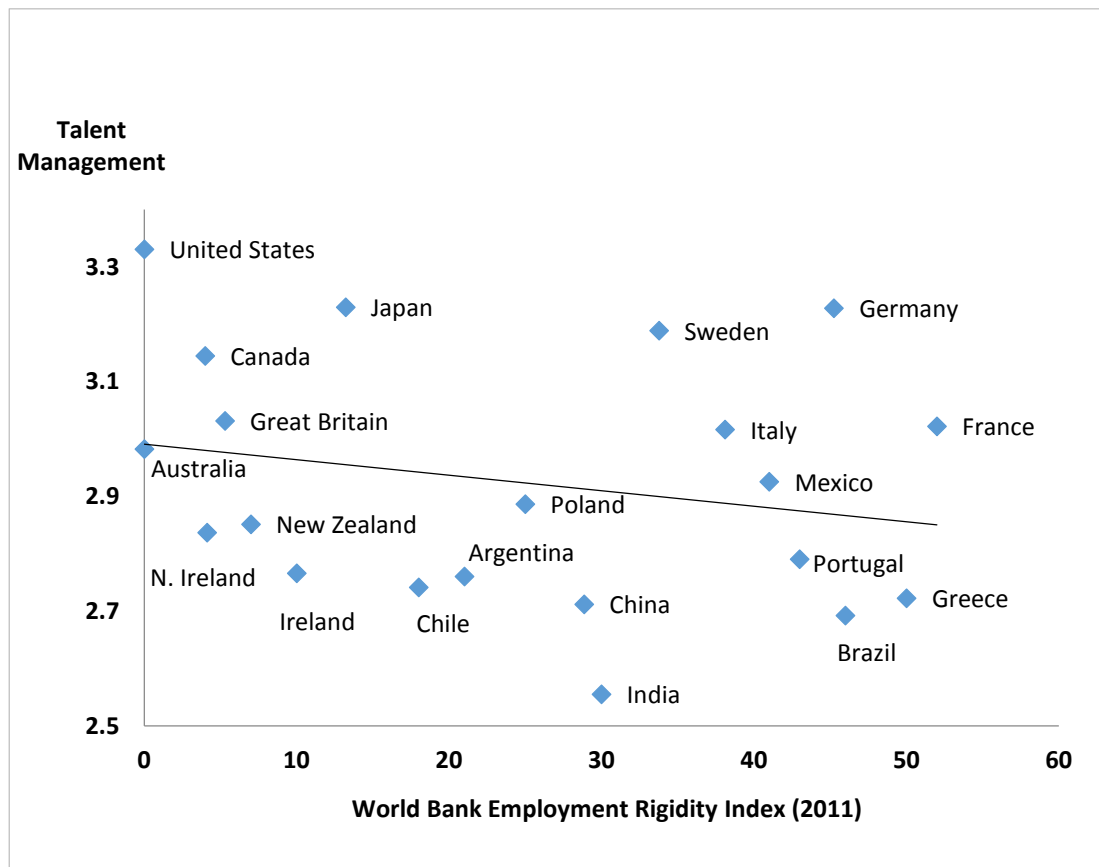
A pesar de que la reglamentación laboral es una garantía para los trabajadores ante empleadores injustos, ésta puede también crear un mercado laboral excesivamente rígido, dificultando la eficiencia de una empresa.

El proyecto *Doing Business* del Banco Mundial (Proyecto Hacer Negocios) proporciona medidas objetivas de los reglamentos empresariales y su aplicación en países de todo el mundo. En los años 2009-2011 el Banco Mundial clasificó a los países según su facilidad para los negocios; un componente importante de esta clasificación es el índice de rigidez del empleo (REI). En su clasificación la REI toma en cuenta el nivel de dificultad de contratación y despido, la previsión flexible del horario laboral, y la programación de las vacaciones anuales remuneradas.

Observamos una correlación entre un REI más alto y una puntuación baja de gestión de talento. Los Estados Unidos es uno de los países con menor índice de REI, y también el país con la puntuación más alta en gestión de talento. Por otro lado, la reglamentación laboral no parece tener un efecto a la baja sobre otros tipos de prácticas de gestión.

A pesar de que las normativas del mercado laboral están fuera de las manos de directivos y empresas, existen ventajas a la hora de introducir un *mínimo* de estructura en la gestión de talento. Por ejemplo, aunque la normativa laboral no permita el despido de empleados de mal desempeño, debería haber establecida una estructura para: a) identificar a los empleados de menor desempeño; b) re-capacitar y motivarles a mejorar; c) si b) falla, más que despedir al empleado, reasignarle a un puesto en el cual no perjudicará la productividad de la empresa.

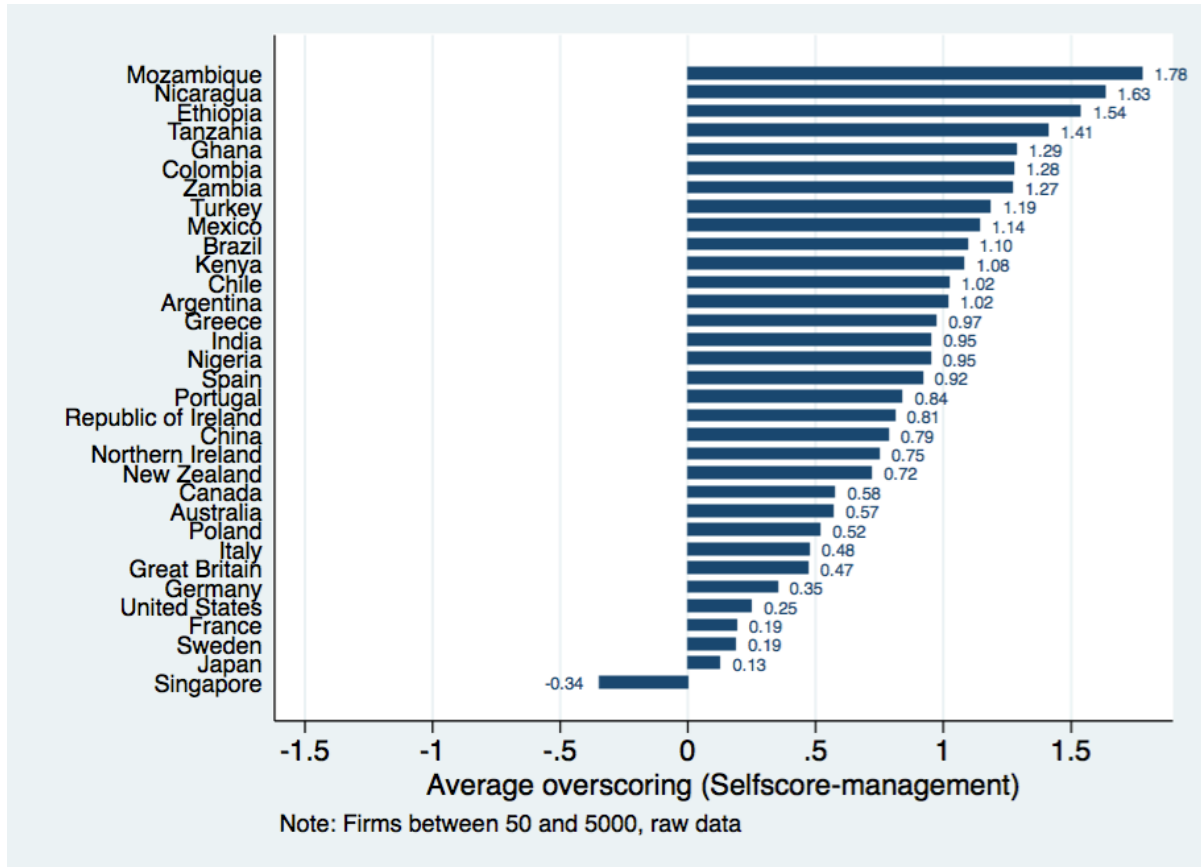
### *Nivel de regulación laboral vs puntuación media de gestión de talento (internacional)*



### Percepciones y perspectivas del directivo

Un impulsor importante de la gestión estructurada está estrechamente ligado con la percepción del directivo acerca del sistema de gestión de su empresa. La última sección de la entrevista pide al directivo que le de una nota del 1 al 10 a la gestión de su empresa, y los resultados promedio son contundentes. Es evidente que gerentes y directivos de todo el mundo creen que las prácticas de gestión de sus empresas son bastante mejores de lo que parecen indicar nuestros resultados. El principal problema que esto plantea es que si los directivos de esas empresas no son conscientes de las oportunidades de mejora, no es probable que se dediquen a iniciativas para ello. La diferencia entre países se muestra abajo.

## Déficit de información en distintos países



## DIFERENCIAS REGIONALES

Observamos ciertas diferencias clave entre países y regiones y sus tipos de gestión.

### EE. UU. Y CANADA

- Buenas prácticas gerenciales, especialmente fuertes en cuanto a la gestión de talento
- Alto nivel de autonomía gerencial (sede corporativa otorga control a los gerentes de planta en cuanto a contratación e inversiones)
- Jerarquías planas (pocos niveles gerenciales)

### EUROPA

- Amplia variedad en la calidad de las prácticas gerenciales
- Por lo general las empresas multinacionales están bien gestionadas, aunque retienen algunas características nacionales
- Alto nivel de autonomía gerencial en el norte de Europa, control más centralizado en el sur.

### INDIA

- Las empresas en las regiones más ricas parecen estar mejor gestionadas (ej: Tamil Nadu y Maharashtra)
- Las empresas multinacionales parecen traer consigo mejores prácticas de gestión desde Europa y EE.UU.
- Las mejores empresas cuentan con el mismo nivel de gestión que cualquier empresa en Europa, EE.UU. o Japón
- Autonomía gerencial limitada con un alto nivel de apoyo central

### JAPON

- Procesos operacionales extremadamente bien gestionados, con «lean» de primera clase y mejora continua en casi todas las industrias
- Calidad variable en la gestión de talento; dificultad a la hora de gestionar el mal desempeño individual
- Fuertes estructuras jerárquicas –autonomía limitada a nivel gerente de planta, varios niveles jerárquicos

### CHINA

- Aunque las empresas multinacionales traen consigo buenas prácticas gerenciales, las empresas conjuntas extranjeras están peor gestionadas
- Menos variación en las prácticas gerenciales entre empresas, sobretodo en comparación con otros países Asiáticos
- Las empresas tienen estructuras jerárquicas complejas, con poca autonomía a nivel gerente de planta

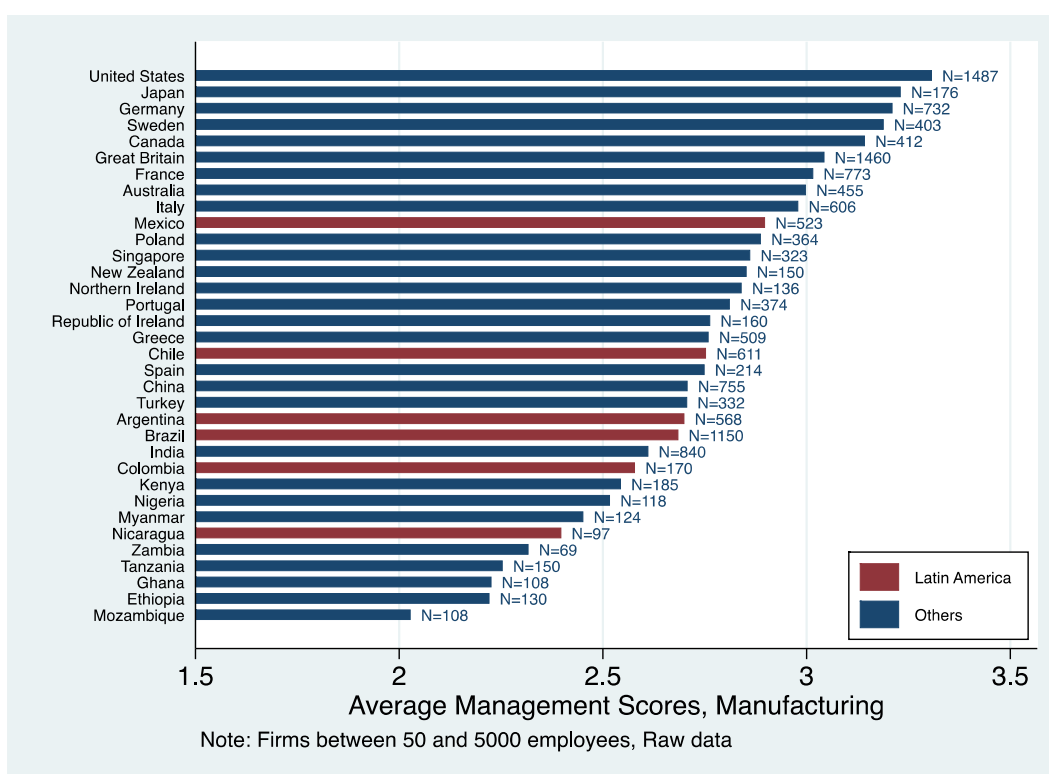
### MEXICO & ARGENTINA

- Fuerte impulso hacia la innovación y las mejoras sistemáticas en empresas multinacionales
- Directivos expresan que las normas culturales establecidas dificultan la implementación de las mejores prácticas de gestión de talento
- A pesar de un exceso de confianza entre directivos a la hora de autoevaluar sus empresas, existen empresas muy buenas y empresas muy malas, y sus prácticas gerenciales están estrechamente relacionadas con la productividad

## ENFOQUE REGIONAL: LATINOAMERICA

Uno de los factores más destacados a la hora de explicar las diferencias regionales es la calidad de las prácticas gerenciales implementadas a nivel empresa. Naturalmente, la gestión de una empresa puede tener varias características distintivas. Un buen entendimiento del amplio espectro de calidad de gestión, además de su relación con el desempeño económico es un paso fundamental hacia un mejor entendimiento del nacimiento y crecimiento de un sector, además de su contribución al desarrollo económico en general. Sin embargo, a causa de la escasez de datos fiables, sobretudo en economías de ingreso bajo y medio, hace muy poco tiempo que se presta atención a este campo.

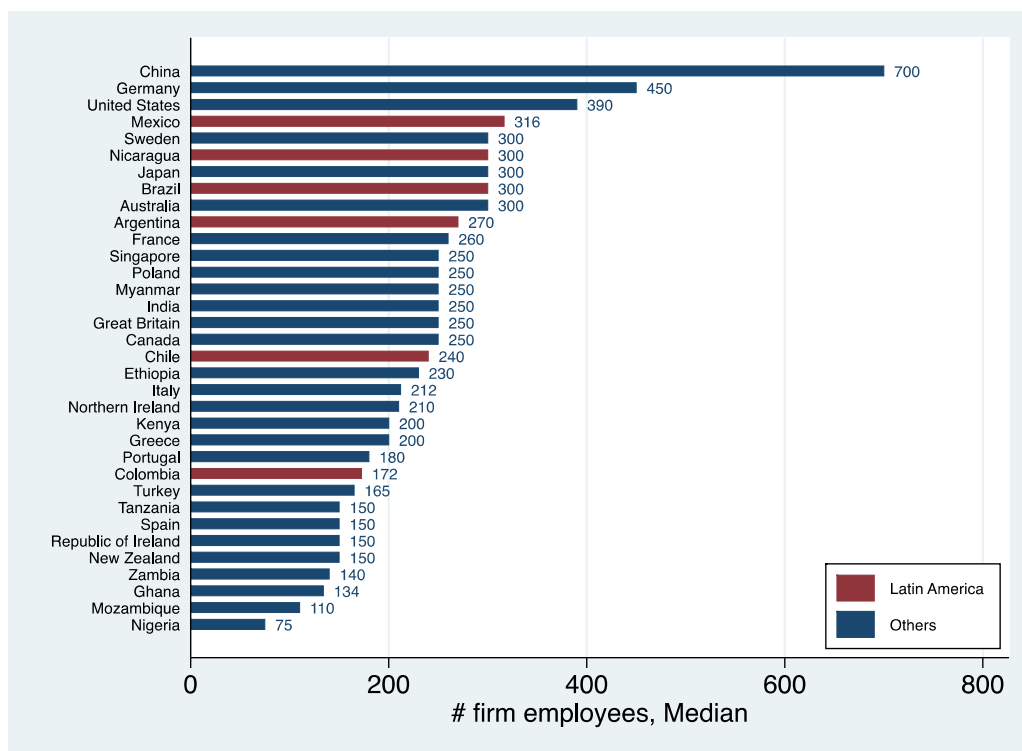
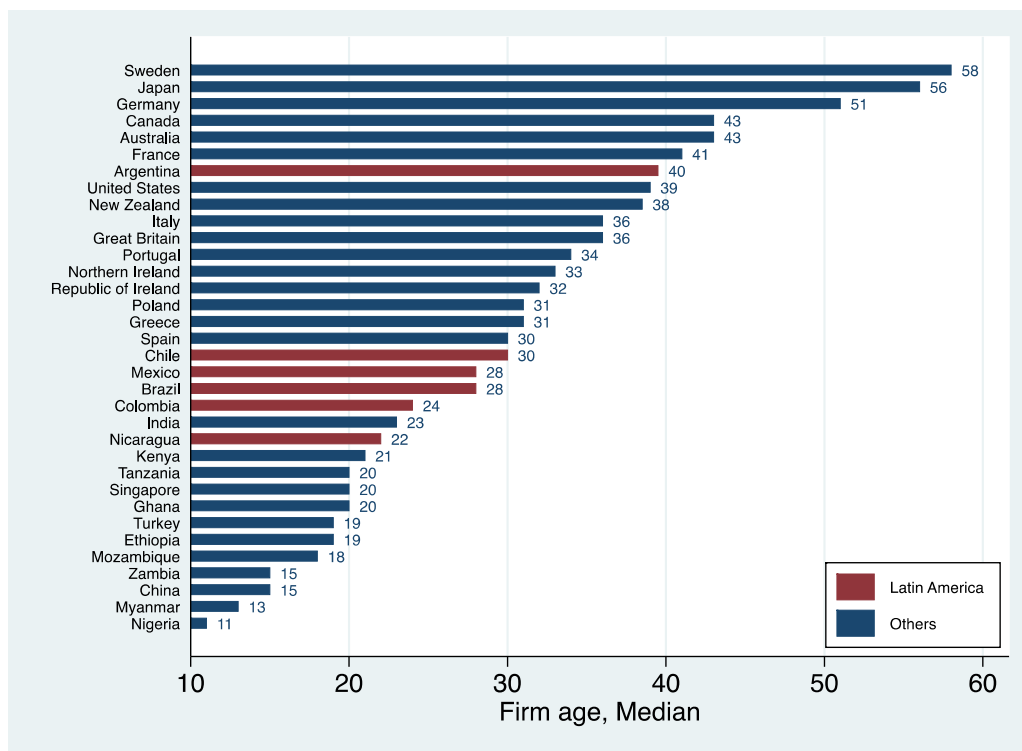
Como muestra el gráfico de abajo, observamos que las prácticas gerenciales en Latinoamérica son, por lo general, de menor calidad que aquellas en Europa y Norte América, pero de mayor calidad que aquellas en Africa y más o menos parejas a aquellas en Asia.



**¿A qué tipo de empresas estamos entrevistando?** Nuestros datos indican que la empresa media argentina fue fundada hace 40 años y cuenta con alrededor de 270 empleados. La empresa media brasileña fue fundada hace 28 años, y cuenta con alrededor de 300 empleados. La empresa media chilena fue fundada hace 30 años, y cuenta con alrededor de 240 empleados. La empresa media colombiana fue fundada hace 24 años, y cuenta con alrededor de 173 empleados. La empresa media mexicana fue fundada hace 28 años, y cuenta con alrededor de 317 empleados. La empresa media nicaragüense fue fundada hace 22 años, y cuenta con alrededor de 300 empleados. Con fines de comparación: la empresa media estado unidense fue fundada hace 40 años y cuenta con 350 empleados, la empresa media en Europa fue fundada hace 36 años y cuenta con 247 empleados, y la empresa media en Asia fue fundada hace 21 años y cuenta con 400 empleados.

Claro está que las empresas Latinoamericanas no están lejos de la antigüedad media, las estado unidenses y europeas siendo las más antiguas de la muestra, mientras que las africanas y asiáticas son

las más jóvenes. En términos de tamaño, las empresas Latinoamericanas son más grandes que las europeas en promedio, pero más pequeñas que las norteamericanas y las asiáticas.



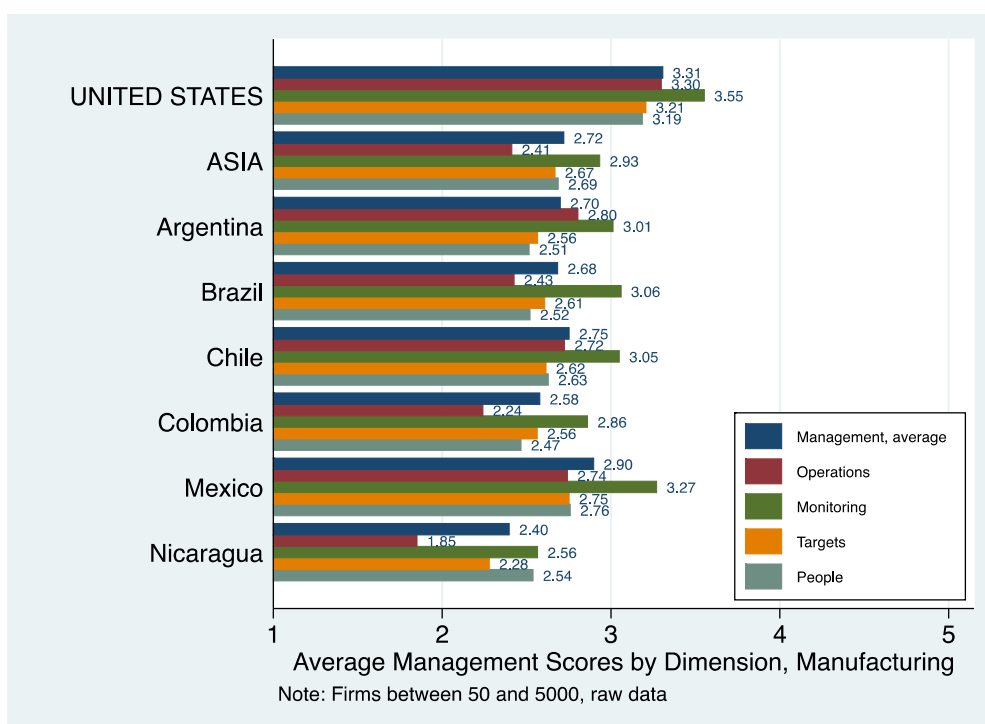


## Rendimiento de empresa por area de gestión: Latinoamérica

Para tener un mayor entendimiento de la gestión, es importante mirar los resultados de empresas entre países y regiones, pero también dentro de lo que es el índice de gestión y sus distintos componentes. Como se mencionó anteriormente, este estudio distingue cuatro áreas principales de gestión: operaciones, monitoreo, objetivos y talento. Si comparamos los países Latinoamericanos con Estados Unidos y Asia, vemos que Latinoamérica como región se queda bastante por detrás del líder, Estados Unidos, pero no lejos de su gran competidor, Asia.

La sección de operaciones mide el grado de implementación de técnicas modernas de manufactura, además de la razón de implementarlas. **La puntuación media en operaciones en Latinoamérica es 2.58.** Una puntuación media de 2.58 implica la implementación de algunos procesos modernos de manufactura, aunque de manera informal y no sistemática. Además, esta puntuación indica que la empresa media toma en cuenta más que sólo los beneficios monetarios (i.e. beneficio neto) a la hora de implementar estas prácticas, y que comienzan a ser conscientes de la importancia de estar un paso por delante de los demás en cuanto a la innovación. Frecuentemente una empresa implementará estas prácticas para no quedarse atrás.

En cuanto al monitoreo, **la puntuación media de Latinoamérica es 3.06.** Esto implica que la empresa media cuenta con un buen conjunto de indicadores clave de desempeño, y que estos datos se miden de manera regular aunque quizás no lo frecuentemente que deberían (i.e. cada una o dos semanas). Además estos datos son accesibles solamente a los directivos. Esta puntuación indica también que existen reuniones regulares con el fin de revisar los indicadores de desempeño, y que aunque la estructura y la coordinación de tiempo se hacen de manera formal, la comunicación acerca de los resultados es informal y en su gran parte, incompleta. Para obtener una puntuación 4 o superior en este área de gestión se requiere un buen conjunto de indicadores clave de desempeño, medidos continuamente y publicados de tal manera que sean visibles en la planta de producción. Los indicadores deben ser revisados como mínimo semanalmente en reuniones estructuradas en las cuales se identifican y resuelven los problemas mediante el uso de técnicas de análisis de la causa raíz. Los resultados de estas reuniones deben ser comunicados de manera clara y eficaz a los demás empleados con el fin de asegurar un proceso de mejora continua a todos los niveles.



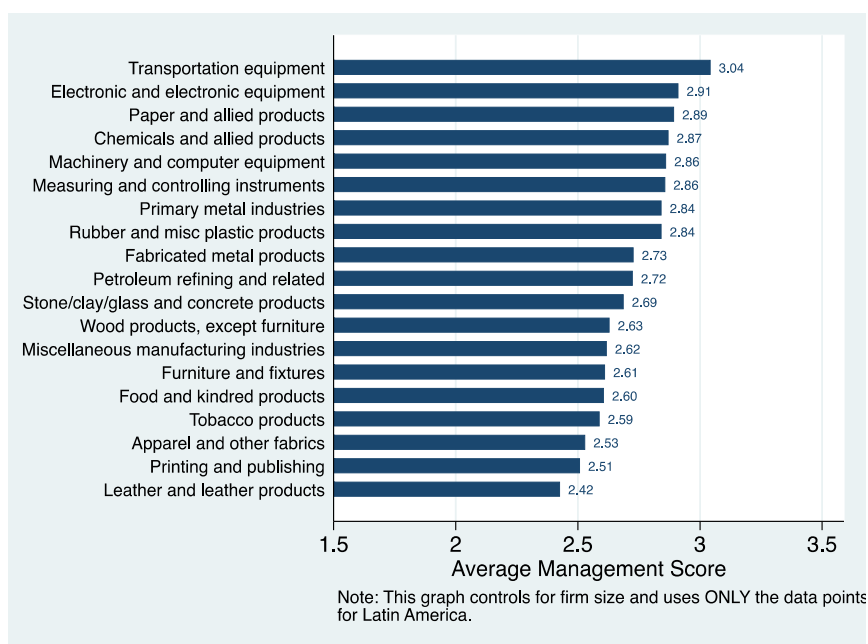
**La puntuación media de Latinoamérica en la sección de objetivos es 2.61.** Esto implica que la empresa media ha establecido un conjunto de objetivos informal, todos ellos de carácter general más que objetivos concretos y cuantificables y con marco temporal claro. Para obtener una puntuación 3 o superior en la sección de objetivos se requiere una buena justificación del marco de referencia utilizado para establecer los objetivos, y que éstos mismos supongan un reto alcanzable para los directivos y demás empleados. Naturalmente, esta última condición es más difícil de conseguir si los objetivos no son concretos ni cuantificables. Además, la empresa requiere también un sistema mediante el cual los empleados no sólo entienden los objetivos, sino que entienden también su función en alcanzarlos. Por ejemplo, el objetivo de «aumentar del RCE del 1% el próximo año fiscal» es bueno en el sentido que es concreto y cuantificable y con marco de tiempo establecido, pero solamente podríamos considerarlo claro si el empleado medio entiende el concepto de la RCE. Para obtener una mayor puntuación sería necesario establecer una relación entre este objetivo y las responsabilidades del día-a-día de los empleados.

Por último, **la puntuación media de Latinoamérica en la sección de gestión de talento es 2.58.** Esto indica que la empresa media no es proactiva a la hora de lidiar con el mal desempeño ni de gestionar el buen desempeño, pero que sí existen procesos informales. En cuanto a los empleados de mal desempeño, una puntuación de entre 2 y 3 implica que la empresa media tiene un sistema para la identificación de los empleados de menor desempeño débil, y que por lo tanto pueden quedarse en sus puestos sin mayor consecuencia hasta ser identificados eventualmente. Una vez identificados, existe un sistema básico que permite a los gerentes cambiarles de puesto, aunque éste suele ser un proceso largo y no bien documentado. Además, una puntuación de 2.58 indica que la empresa media no es consciente de la importancia de atraer y desarrollar el talento en la empresa, ya que ofrecen pocas oportunidades a los mejores empleados y hacen poco por retenerles en la empresa. El gerente puede intentar establecer un proceso informal, pero no existe un sistema mediante el cual gestionar los distintos niveles de productividad en la empresa.

### Rendimiento de empresa por industria: Latinoamérica

Otro resultado importante de nuestro estudio es el hecho que dentro del sector de la manufactura, existen «sub-industrias» que pueden tener un nivel mayor o menor de gestión. Por lo general, las industrias de alta tecnología tal como material de transporte y los electrónicos, parecen tener mejores prácticas gerenciales, mientras que las industrias de menor tecnología como muebles y textiles puntúan bastante más bajo en sus prácticas de gestión.

Si estudiamos los tipos de industria en Latinoamérica, la recurrencia de puntuaciones más bajas se vuelve más clara. Una de las categorías industriales de menor puntuación, «productos alimenticios y afines», representa el 18% de la muestra de empresas en Latinoamérica –más del doble que las dos sub-industrias de mayor puntuación (material de transporte y electrónicos) juntas.



## OBSERVACIONES FINALES

Si se admite la relación entre la gestión de empresa y la productividad, estos resultados parecen apuntar a que las prácticas gerenciales pobres podrían estar detrás de los niveles bajos de productividad en muchos países. Esto es también una oportunidad para desarrollar nuevas políticas: muchas mejoras en la gestión pueden ser efectuadas a base de una inversión en capital mínima, factor de especial importancia en economías de ingresos medios tal y como aquellas en Latinoamérica.

Un mayor entendimiento acerca de los impulsores de mejor gestión es un área fructífera para el desarrollo de políticas relevantes. La principal pertinencia política de este proyecto de investigación viene del hecho que muchas de las mejores prácticas de gestión no requieren un nivel alto de inversión en capital físico, sino más bien una inversión por parte de los propietarios y directivos para impulsar un cambio cultural profundo dentro de la empresa con el fin de cambiar los *procesos* del día-a-día.

Esperamos que este informe les sirva como primer paso hacia una evaluación crítica de las estructuras de gestión de su empresa, y les invitamos a compartir con nosotros sus comentarios y opiniones. Como mencionamos en la carta de introducción, pueden contactarnos a través de la dirección: [cep.managementproject@lse.ac.uk](mailto:cep.managementproject@lse.ac.uk) si tienen cualquier comentario o sugerencia. Muchas gracias una vez más.

## AGRADECIMIENTOS A NUESTROS PATROCINADORES

El proyecto *Management Matters* (La Gestión es Importante) es un proyecto de investigación universitario sin ánimo de lucro. No admitimos fondos de las empresas privadas con las que trabajamos.

Nos gustaría agradecer a las siguientes organizaciones su financiación fundamental a largo plazo: el Advanced Institute of Management Research, la Anglo-German Foundation, el Economic and Social Research Council, y el Higher Education Innovation Fund.



Los siguientes patrocinadores han apoyado distintos levantamientos individuales: The Asian Development Bank, BIS, the International Growth Centre, the Kauffman Foundation, the National Science Foundation, the Sloan Foundation and the World Bank.



## INVESTIGADORES PRINCIPALES

### **Nicholas Bloom**

Stanford University  
Centre for Economic Performance  
London School of Economics

### **Raffaella Sadun**

Harvard Business School  
Centre for Economic Performance  
London School of Economics

### **John Van Reenen**

London School of Economics  
Centre for Economic Performance

## DIRECTORAS

### **Renata Lemos**

University of Cambridge  
Centre for Economic Performance  
London School of Economics

### **Daniela Scur**

University of Oxford  
Centre for Economic Performance  
London School of Economics

## LIDERES DE PROYECTO

### **Raissa Ebner**

Centre for Economic Performance  
London School of Economics

### **Kerenssa Kay**

Centre for Economic Performance  
London School of Economics

## ANALISTAS Y LIDERES DE EQUIPO 2013-2014

### LATIN AMERICA (Brazil)

#### Líderes de equipo:

Vera Forjaz  
Gabriela Magalhaes  
Diego Pagot  
Edmar da Rocha

#### Analistas:

Louisa Acciari  
Fernando Boeira  
Raquel Braga Scarlatelli  
Paolo Carvalho  
Jacqueline Howell  
Eduardo Lazzarotto  
  
Jorge Louzada  
Gabriel Maschiao da Costa  
Joao Moro  
Renata Peopl  
Diego Scardone  
Maria Pia Tissot  
Marcos Todeschini  
Yuri Yamashita

### AFRICA

#### Líderes de equipo: Kerenssa Kay and Tsegay Tekleselassie

#### Analistas:

Felix Agyemang  
Ropafadzo Chidawu  
Georgia Ciulla  
Vijay Hassani  
Chilombo Musa  
Ruth O'Hagan  
Bitania Wube  
Tiobesta Yitnashewa

### TURQUIA

#### Líder de equipo: Yeliz Guray

#### Analistas:

Onur Ekin Bayildiran  
Deniz Kelemence  
Ferhat Oztutus  
Bahar Sezer

### LATINOAMERICA (Mexico, Argentina, Chile, Nicaragua, Colombia)

#### Líderes de equipo: Raissa Ebner, Esther Osorio, Yeliz Guray

#### Analistas:

Rodrigo Aguilar  
Josep Agusti Roca  
Johana Alvarez  
Ana Apalategui Careaga  
Maria Jose Contreras  
Carlos Cruz Blanco  
Carla Garcia Voltaina  
Laura Sanchez Moreno  
Marinandrea Valderrama Bohorquez  
Andreina Varady  
Pilar Vazquez Arango  
Diana Virviescas Mendoza

## ANALISTAS Y LIDERES DE EQUIPO 2001-2012

|                             |                         |                            |
|-----------------------------|-------------------------|----------------------------|
| Rana Ahmad                  | Jue Huang               | Jayesh Patel               |
| Frederique Ait Touati       | Simon Ingold            | Dydynski Patrick           |
| Alam Aguilar-Platas         | Nat Ishino              | Killian Pender             |
| Claudia Asazu               | Elena Jaeger            | Greg Pytel                 |
| Johannes Banner             | Stefan Jelinek          | Mingxuan Qi                |
| David Bergal                | Y Jiang                 | Raswinder Gill             |
| Michael Bevan               | Ali Asgar Kagzi         | Marcelo Reis               |
| Vishal Bhartia              | Christine Kaulfers      | Matt Rivron                |
| Blaise Bolland              | Ilja Koren              | Lanny Rubin                |
| Shane (Jack) Bolland        | George Koveos           | Laura Sambris              |
| Simone Bohnenberger-Rich    | Kevin Krabbenhoeft      | Carlos Santos              |
| Joshua Booth                | Vasileios Kyriakopoulos | Denise Savage              |
| Agathe Bourgon              | Rehana Lalani           | Tejas Savant               |
| Medhi Boussebba             | William Lamain          | Eva Marie Schindler        |
| Sean Brandreth              | Nikki Lamba             | Scott Sameroff             |
| M Braha                     | Warrick Lanagan         | Asama Sharef               |
| Carolyn Breit               | Qin Li                  | Raquel Silva               |
| Matteo Calabresi            | Li Lin                  | Shweta Singh               |
| Emilia Carlqvist            | Z Liu                   | Upneet Singh               |
| Guillaume Carreno           | Yuetian Lu              | Nicolas Smolarski          |
| Diego Cattaneo              | Manish Mahajan          | Linnea Charlotta Soderberg |
| Agnieszka Chidlow           | Vaggelis Makris         | Aude Spitzmuller           |
| Dinesh Chreyan              | Niccolo' Manzoni        | Gregor Stegen              |
| Julie Columbus              | Shu Mao                 | Christian Stiefel          |
| Andrés Curia                | Milka Marinova          | Vickram Suri               |
| Paolo Dasgupta              | Simone Martin           | Robert Svenning            |
| Alberic de Solere           | Alison McMeekin         | Narasimhan Swaminathan     |
| Bodhisatva Deb              | Marty McGuigan          | Marcus Thielking           |
| Kanan Dhru                  | Michela Meghnagi        | Matthias Traut             |
| Kaan Dikmen                 | Sebastian Meitz         | Rui Trigo de Morais        |
| Paul Dinkin                 | Karelin Mendez Saavedra | Maria E Tsani              |
| Blake Driscoll              | Jilda Mercx             | Maki Umemura               |
| Filippo Fabbrici            | Anna Mitchell           | Sébastien Vézina           |
| João Luís Ferreira          | Anita Ngai              | Dorfman Vadim              |
| Arianna Frascetti           | Miljevik Nikolina       | Riddhi Ved                 |
| Michelle Friedman           | Eisuke Ohashi           | Takehiro Watanabe          |
| Yuewen Fu                   | Bolu Olufunwa           | Carina Wendel              |
| Luis Matias Gallardo Sirito | Ai Orito                | Fabian Wigand              |
| Christos Genakos            | Melania Page            | Joanna Wylegala            |
| Jose Ignacio Guerrero       | Himanshu Pande          | May Yoon                   |
| Michael Hooper              | Ketki Paranjpe          |                            |

