

Análisis

2017

ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD EN PYMES
DE LOS CLUSTER
SEGMENTO SALUD



Análisis de la productividad en pymes de los cluster: Segmento salud

ISBN..... 978-958-56026-8-7

Cámara de Comercio de Barranquilla

Gustavo Pacheco Castro

Jefe de investigaciones Económicas

Daisy Nieto Rodríguez

Investigadora Económica

Fundesarrollo

Lilian Urueta

Coordinadora de investigaciones

Yasmira Batista

Asistentes de investigación



Contenido

Presentación.....	6
1. Referentes para la formulación de la encuesta.....	8
1.1. World Management Survey – WMS	8
1.2. Managerial and Organizational Practices Survey – MOPS.....	10
Estados Unidos.....	11
Alemania.....	11
Colombia	12
1.3. Debilidades y fortalezas de las investigaciones utilizadas como referente.....	14
2. Evidencia empírica de la incidencia de las prácticas gerenciales en la productividad y el desempeño empresarial.....	15
2.1. Incidencia del tamaño de la empresa	16
2.2. Capital humano y prácticas de empleo.....	17
2.3. Propiedad de la empresa	18
2.4. Exposición a la competencia	18
2.5. Innovación.....	18
2.6. Prácticas gerenciales en el sector de salud	18
3. Encuesta de prácticas gerenciales y organizacionales en el clúster de Salud del Departamento del Atlántico	19
3.1. Objetivo general	19
3.2. Objetivos específicos.....	19
3.3. Metodología.....	20
3.3.1. Diseño del cuestionario.....	20
3.3.2. Diseño muestral	21
Marco estadístico.....	21
Universo.....	21
Población objetivo	22
Período de recolección	22
Método de recolección.....	23
Diseño muestral	23
3.4. Resultados de la encuesta de prácticas gerenciales y organizacionales en el clúster de Salud del departamento del Atlántico.....	23
3.4.1. Características de las empresas.....	24

Empleo	24
Ventas, inversión y costos	24
Exportaciones de servicios	26
Introducción de nuevos productos o procesos.....	26
3.4.2. Planeación y objetivos estratégicos	27
3.4.3. Prácticas gerenciales.....	31
Mejoras y estandarización de los procesos.....	40
3.4.4. Uso de datos para la toma de decisiones	41
3.4.5. Gestión del talento humano.....	43
3.4.6. Organización	46
3.4.7. Gobierno corporativo	46
Empresas familiares	48
Solución de conflictos	49
4. Conclusiones	50
Planeación y objetivos estratégicos	50
Uso de información para toma de decisiones	50
Gestión del talento humano.....	51
Gobierno corporativo	51
Referencias.....	53

Índice de tablas

Tabla 1. Países en los que se ha aplicado la encuesta World Management Survey	9
Tabla 2. Fortalezas y debilidades de dos maneras de recopilar datos de gestión y organización	14
Tabla 3. Tejido empresarial del clúster Salud - Farma.....	22
Tabla 4. Tamaño de la muestra	23
Tabla 5. Empresas según rango de activos.....	24
Tabla 6. Porcentaje de directivos como proporción de total trabajadores	24
Tabla 7. Porcentaje de no directivos con título profesional	24
Tabla 8. Reacción de la empresa en momentos de bajo desempeño.....	29
Tabla 9. Puntaje promedio de prácticas gerenciales según metodología MOPS, por pregunta.....	35
Tabla 10. No. de indicadores clave de desempeño	39
Tabla 11. Caracterización de la forma como se gerencia el personal – Funciones desempeñadas por los trabajadores	44

Índice de gráficos

Gráfico 1. Calidad de la gerencia, realidad y autopercepción con base en la investigación World Management Survey.....	12
Gráfico 2. Distribución de empresas según rango de ventas anuales	25
Gráfico 3. Distribución de empresas según gastos de capital.....	25
Gráfico 4. Porcentaje de compras intermedias o costos externos con relación al total de ventas	26
Gráfico 5. Empresas que introdujeron nuevos productos o procesos	27
Gráfico 6. Empresas con estrategia definida para cada año.....	27
Gráfico 7. ¿Cómo enfrentó dilemas de crecimiento futuro?	28
Gráfico 8. ¿Las acciones y ejecuciones estuvieron alineadas con una estrategia clara definida?.....	29
Gráfico 9. Segmentación de clientes	30
Gráfico 10. La empresa espera entregar a sus clientes.....	30
Gráfico 11. Distribución del puntaje de prácticas gerenciales según metodología MOPS, US Census Bureau	32
Gráfico 12. Puntaje de prácticas gerenciales vs número de trabajadores según metodología MOPS	33
Gráfico 13. Puntaje promedio de prácticas gerenciales según metodología MOPS, por tamaño de empresa según clasificación de activos	34
Gráfico 14. Respuesta frente a una dificultad en el proceso de provisión de servicios	36
Gráfico 15. ¿Generalmente, en qué estaban basadas las bonificaciones de desempeño de los no directivos?	38
Gráfico 16. Frecuencia con que son revisados los indicadores clave de desempeño.....	39
Gráfico 17. Conocimiento de los objetivos de producción de la empresa	39

Gráfico 18. Respecto a los procedimientos que se realizan en el establecimiento, de las siguientes afirmaciones cuál describe mejor la estandarización de procedimiento en la empresa	40
Gráfico 19. Respecto a las mejoras en los procesos, de las siguientes afirmaciones cuál describe mejor la situación de la empresa en 2016	41
Gráfico 20. Principal fuente para la toma de decisiones	42
Gráfico 21. Frecuencia con la que se utilizó cada una de las siguientes fuentes de datos en la toma de decisiones. Porcentaje de empresas que utiliza cada fuente de datos según periodicidad.....	42
Gráfico 22. En el año 2016 ¿con qué frecuencia cada una de estas actividades fue influenciada por el análisis de datos en este establecimiento	43
Gráfico 23. Retención del talento como prioridad de la organización	44
Gráfico 24. Respecto a la retención del talento, indique cuál afirmación se identifica mejor con la situación de la empresa.....	45
Gráfico 25. Posición de la empresa en el sector en materia de retención de talento humano.	45
Gráfico 26. Empresas tienen prácticas de buen gobierno corporativo implementadas	47
Gráfico 27. Independencia de la junta directiva.....	47
Gráfico 28. Prácticas en empresas familiares.....	48
Gráfico 29. Instancia utilizada para dirimir conflictos	49

Presentación

El estudio de las prácticas gerenciales como componente clave para entender la productividad y el desempeño empresarial ha ganado relevancia en los últimos años a través de investigaciones de instituciones académicas en Estados Unidos y Europa. Si bien Japón fue pionero en el tema a partir del *Japanese Productivity Movement*, en 1955, en el cual se estableció como un principio para el logro de una mayor productividad la cooperación entre la gerencia y los trabajadores¹, el análisis de las prácticas gerenciales y su impacto en la productividad estuvo basado hasta hace algunos años en estudios de caso e información anecdótica, en parte por la ausencia de información sobre estas prácticas (Buffington, Foster, Jarmin, & Ohlmacher, 2016).

La necesidad de contar con información que permitiera identificar la incidencia de las prácticas gerenciales en la productividad, más allá de interpretarse como un componente residual de la productividad total de los factores que

no podía ser observado, llevó al desarrollo de investigaciones para recoger información robusta sobre el tipo de prácticas gerenciales aplicadas en las empresas (Buffington, Foster, Jarmin, & Ohlmacher, 2016). En particular dos líneas de investigación con orígenes comunes se han desarrollado desde 2005 con el objetivo de mejorar la calidad de la información y entender la relación entre gerencia y productividad. Estas son la encuesta *World Management Survey*, creada por el London School of Economics, y la encuesta *Management and Organizational Practices Survey*, cuya aplicación inició en Estados Unidos a través de una alianza entre instituciones académicas y la oficina de estadísticas de ese país.

En Colombia, el análisis de la productividad ha estado concentrado en el nivel macroeconómico y sectorial, sin llegar al estudio de sus determinantes al interior de la firma y concentrándose sólo en el entorno de esta, así como los instrumentos de política utilizados para mejorar su desempeño (Eslava &

¹ De acuerdo con la *Asian Productivity Organization* y el *Japan Productivity Center JPC*. Información extraída de <http://www.apo->

[tokyo.org/productivity/092_prod.htm](http://www.tokyo.org/productivity/092_prod.htm),
<http://www.jpc-net.jp/eng/about/history.html>.
Recuperado 29 de noviembre de 2017

Haltiwanger, 2017). Colombia, debido a la disponibilidad de información de buena calidad sobre la industria manufacturera, ha sido fuente de datos e inspiración para el análisis de dichos determinantes. Sin embargo, es hasta ahora que se ha hecho énfasis en la importancia de las prácticas gerenciales para el logro de una mayor eficiencia y productividad. Según el informe “Productividad, la clave del crecimiento para Colombia”, realizado por el Consejo Privado de Competitividad, (Consejo Privado de Competitividad, 2017), un estudio de Marcela Eslava, investigadora de la Universidad de los Andes, y John Haltiwanger (Eslava & Haltiwanger, 2016), de la Universidad de Maryland, quienes han estudiado a profundidad los determinantes de la productividad en Colombia, encuentra que el 65,3 % de la productividad de la firma depende de lo que se haga al interior de esta, incluyendo tanto la mejora de procesos productivos

como las prácticas de la gerencia, dejando abierto el camino para su análisis.

En 2016, Colombia fue incluida en la muestra de países de la encuesta *World Management Survey*, con un grupo de 170 empresas medianas y grandes entrevistadas, información que ha sido analizada en algunas publicaciones de opinión².

En línea con lo anterior, la encuesta que se realizó en el marco del presente proyecto se hizo con el fin de profundizar en las prácticas de gerencia y organización que se llevan a cabo en las empresas del eslabón de salud del clúster de salud-farma del departamento del Atlántico, realizando una primera aproximación en este tipo de ejercicios y atendiendo a la necesidad de entender cómo operan las empresas a nivel local e identificar lo que se requiere para el fortalecimiento en sus prácticas de administración para mejorar su desempeño y productividad.

² Las empresas colombianas no saben manejar el talento. <http://www.dinero.com/edicion-impresas/opinion/articulo/las-empresas->

[colombianas-no-saben-manejar-el-talento-eduardo-lora/241663](http://www.dinero.com/edicion-impresas/opinion/articulo/las-empresas-colombianas-no-saben-manejar-el-talento-eduardo-lora/241663)

1. Referentes para la formulación de la encuesta

Las principales fuentes de información a nivel mundial sobre prácticas empresariales y organizacionales son las encuestas *World Management Survey* y *Managerial and Operational Practices Survey* – MOPS-. Ambas han capturado información de una amplia gama de países alrededor del mundo, que ha sido utilizada en un grupo de novedosos estudios empíricos sobre cómo inciden las actividades de monitoreo de indicadores, planeación y fijación de metas, y promoción del talento humano

en la eficiencia y productividad de las empresas.

Ambas encuestas fueron tomadas como referente para la creación de la encuesta sobre prácticas gerenciales y organizacionales en el departamento del Atlántico, produciendo una herramienta con el ánimo de levantar información relevante sobre estas prácticas en sectores económicos o segmentos productivos específicos a nivel local.

1.1. World Management Survey – WMS

Esta investigación, realizada por un grupo de académicos del *London School of Economics and Political Science*, fue motivada por la necesidad de identificar las diferencias en la productividad observada al interior de las economías e incluso entre firmas de un mismo sector. Los principales temas de la encuesta fueron definidos a partir de la experiencia de consultores y empresarios consultados, quienes identificaron tres principales aspectos que inciden en la productividad de las empresas: i) Monitoreo permanente, relacionado con la recolección y análisis de información, ii)

Fijación de metas, de mediano y largo plazo; y, iii) Incentivos al desempeño, tales como recompensar a los empleados destacados (Bloom, Lemos, Sadun, Scur, & Van Reenen, 2016). Estos temas fueron desarrollados inicialmente por la firma McKinsey como parte de una “guía de primer contacto con la calidad de gerencia de las firmas”, por lo tanto tiene un enfoque práctico y se hizo de manera que los temas pudieran ser evaluados en un primer acercamiento a la empresa (Bloom, Genakos, & Sadu, 2012)

La formulación de los temas de esta encuesta fue realizada con un enfoque en

los aspectos sobre los cuáles hay mayor consenso sobre las mejores prácticas, dejando de lado temas como fusiones, innovación, fijación de precios, inversión y liderazgo. Con base en esto, los investigadores encontraron que las prácticas evaluadas respecto a monitoreo de resultados, fijación de metas e incentivos, tienen una relación con una mayor productividad, rentabilidad y crecimiento de las empresas. (Bloom, Genakos, & Sadu, 2012)

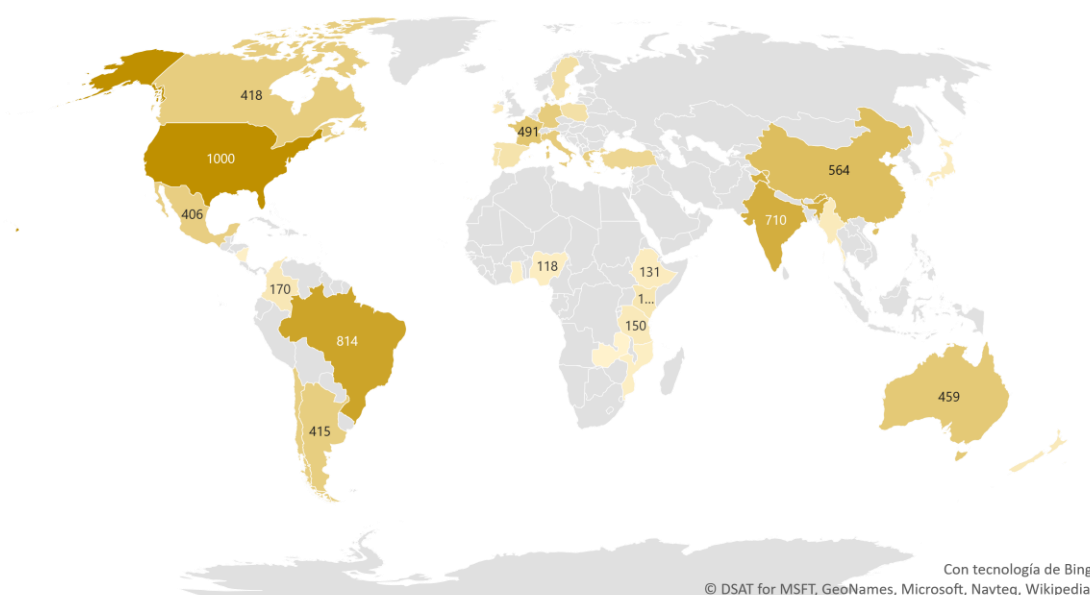
Esta encuesta es realizada de manera interactiva a través de conversación telefónica o presencial y a manera de entrevista. Con base en la información que se obtiene el entrevistador, una persona con título profesional en el área de

administración, se genera una calificación en cada tema evaluado.

La tasa de respuesta de estas encuestas es baja y se ha reducido con el tiempo de acuerdo con el equipo que la aplica. En empresas privadas (no obligadas a reportar información) la tasa de respuesta está entre el 5 y 10%, y principalmente depende de la insistencia del entrevistador.

Esta encuesta ha sido aplicada desde 2005 en una diversidad de países en todos los continentes, incluido Colombia, y ha sido utilizada como insumo para un gran número de estudios que analizan entre otras cosas la relación entre la productividad y la aplicación de buenas prácticas gerenciales.

Tabla 1. Países en los que se ha aplicado la encuesta World Management Survey



País	Argentina	Australia	Brasil	Canadá	Chile	China	Colombia
Empresas	415	459	814	418	412	564	170
País	Etiopía	Francia	Alemania	Ghana	Gran Bretaña	Grecia	India
Empresas	131	491	430	108	889	416	710
País	Italia	Japón	Kenya	México	Mozambique	Myanmar	Nueva Zelanda
Empresas	437	125	185	406	109	147	150
País	Nicaragua	Nigeria	Irlanda del Norte	Polonia	Portugal	Irlanda	Singapur
Empresas	97	118	119	238	193	161	406
País	España	Suecia	Tanzania	Turquía	EEUU	Zambia	Total general
Empresas	214	258	150	332	1.000	68	11.340

Fuente: World Management Survey Data, www.worldmanagementsurvey.org.

1.2. Managerial and Organizational Practices Survey – MOPS

Esta encuesta fue construida a través de un trabajo conjunto entre académicos de las Universidades Stanford, MIT en Estados Unidos, LSE en Inglaterra y la oficina de estadísticas de Estados Unidos, US Census Bureau, reconociendo la importancia de la administración para el éxito de las empresas y la ausencia de información que permitiera analizar dicha relación más allá de anécdotas y estudios de caso.

La encuesta MOPS es comparable con la WMS y de acuerdo con sus desarrolladores, no hay diferencia sustancial en la información que pueden capturar, si bien la segunda es más difícil

de aplicar teniendo en cuenta que se requiere personal con un alto nivel de calificación para conducir la entrevista, debido a que, a diferencia de la MOPS, las preguntas son abiertas.

La MOPS fue aplicada por primera vez en 2010 en Estados Unidos, como un anexo obligatorio en la encuesta anual manufacturera (ASM – *Annual Survey of Manufacturing*). El formato es de preguntas cerradas y puede ser autodiligenciada, por lo cual es remitida por correo electrónico. Para su ejecución se requiere un constante monitoreo y su tasa de respuesta alcanza el 80%. (Bloom, Lemos, Sadun, Scur, & Van Reenen, 2016).

La encuesta ha sido base para la aplicación en otros países, como Alemania, Canadá, Pakistán, Japón, Australia y el Reino Unido. (Haltom and Bloom, 2014).

Estados Unidos

La aplicación de la encuesta MOPS en Estados Unidos muestra que sólo una quinta parte de las empresas manufactureras en ese país implementa el 75% o más de las prácticas que consulta la encuesta. Al compararlo con su desempeño, Blomm et al, 2016 encuentran que estas empresas tienen un desempeño mucho más alto que el resto. Según la investigación, dichas empresas son más productivas, rentables e innovadoras. En general, los datos muestran que, en Estados Unidos, un incremento de 10% en el puntaje calculado sobre utilización de prácticas gerenciales conlleva un 14% más de productividad laboral.

Adicionalmente, con base en esta encuesta se identificó que dicha relación no sólo se presenta porque las empresas con buen desempeño están en capacidad de aplicar buenas prácticas, sino que aquellas que cambian a mejores prácticas observan como resultado una

mejora en su desempeño. (Bloom, y otros, 2017)

Alemania

En Alemania se aplicó la encuesta “*German Management and Organizational Practices*” (GMOP), basada en su mayor parte en la MOPS. Con base en la información de esta encuesta se examinó la relación entre las prácticas administrativas y organizacionales y el desempeño de las empresas en una muestra grande de establecimientos, siguiendo el análisis realizado en empresas de Estados Unidos en un estudio previo (Bloom et al., 2013). Este análisis muestra también una relación de causalidad entre la aplicación de nuevas prácticas gerenciales y un aumento en el desempeño de la empresa (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015; Jackson & Schneider, 2015).

La evidencia en Alemania sugiere que las prácticas gerenciales se ven limitadas por la baja flexibilidad del mercado laboral, que afecta la implementación de prácticas de recursos humanos relacionadas con contratación y despido, así como bonos y ascensos.

En cuanto a las características de las empresas, se encuentra una gran

heterogeneidad en las prácticas gerenciales entre empresas y por tamaño, en línea con lo que otros estudios han identificado.

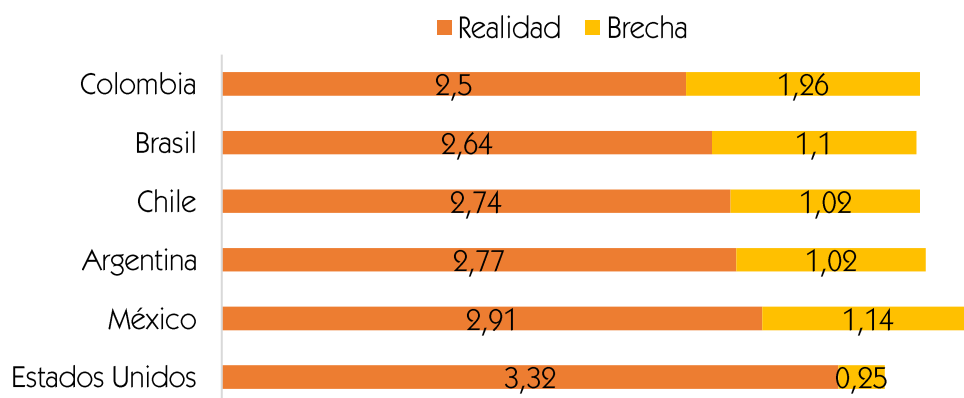
Un resultado de este análisis es la identificación de un gran potencial para la mejora de las prácticas gerenciales teniendo en cuenta el bajo puntaje de las empresas pequeñas y medianas, que son en el caso de Alemania el motor del sector industrial.

Colombia

En Colombia la encuesta World Management Survey fue aplicada en 2014 por el *London School of Economics* con el Banco Mundial y el Departamento

Nacional de Planeación. De acuerdo con el análisis del Consejo Privado de Competitividad, las prácticas de las empresas colombianas ubicaron al país después de Brasil, Chile, Argentina y México en esta medición. A pesar de esto, la percepción de los gerentes sobre su gestión, medida de manera paralela en la encuesta, es que esta es muy buena, mostrando una brecha entre dicha percepción y lo que en realidad sucede al interior de las empresas. Según el CPC, esto es un obstáculo para la implementación de mejoras ya que no se reconoce la existencia del problema (Consejo Privado de Competitividad, 2014).

Gráfico 1. Calidad de la gerencia, realidad y autopercepción con base en la investigación World Management Survey



Fuente: DNP³

³ Datos obtenidos en:
<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/ComisionNacionalCompetitividad/Simon-Gaviria-DNP.pdf>

En cuanto al análisis de los resultados, el investigador Eduardo Lora presentó un resumen de los mismos en lo que tiene que ver con el manejo del recurso humano, en el cual señaló las siguientes observaciones sobre lo que sucede en Colombia (Lora, 2017):

1. Los empleados que no se desempeñan bien rara vez son reentrenados, asignados a otras posiciones en la compañía o despedidos si las acciones remediales no funcionan. En lugar de tomar medidas, estas decisiones se aplazan una y otra vez.
2. Los ajustes salariales, bonificaciones y demás reconocimientos prácticamente no tienen en cuenta el desempeño individual. Apenas en 14 de las 170 empresas colombianas analizadas, es decir, el 8,2% hay una clara relación entre el desempeño individual y los aumentos de salario y otras formas de remuneración.
3. Las promociones dependen ante todo de la antigüedad. Tan solo

11% de las empresas colombianas identifican, desarrollan y promueven en forma proactiva a sus mejores trabajadores.

4. Los gerentes no cuentan con un buen menú de razones y contraofertas para retener a su personal más talentoso. Los mejores trabajadores se van cuando reciben una oferta de la competencia. Solo 3% de las empresas colombianas hacen lo que sea necesario para impedir la pérdida de sus grandes talentos. En cambio, en Estados Unidos tres de cada 10 empresas tienen una estrategia clara para enfrentar estas situaciones y dos de cada 10 hacen lo que sea preciso en el forcejeo con los competidores.
5. La alta gerencia no es evaluada ni responsabilizada por su habilidad para atraer, retener y desarrollar el talento humano de la empresa. En Colombia solo dos empresas de las 170 estudiadas logran buena nota en esta materia, mientras que en Estados Unidos 19% de las empresas consiguen esa distinción.

1.3. Debilidades y fortalezas de las investigaciones utilizadas como referente

De acuerdo con los autores que han intervenido en la realización de estas encuestas, se observan las siguientes características que validan el uso de ambas para la identificación de las prácticas empresariales.

Tabla 2. Fortalezas y debilidades de dos maneras de recopilar datos de gestión y organización

Aspecto	Abierto (por ejemplo, WMS)	Cerrado (por ejemplo, MOP)
Exactitud de las respuestas	Alto: el formato de la entrevista brinda la oportunidad de sondear y pedir ejemplos. Es posible implementar un método "doble blind" (la empresa no tiene conocimiento de la evaluación que le van a realizar y el entrevistador no tiene información sobre el desempeño de la empresa), con lo cual se reduce el sesgo en sus respuestas y análisis.	Medio: es más difícil obtener respuestas verídicas si los encuestados tienen ideas preconcebidas. Mayor riesgo de que los encuestados puedan malinterpretar las preguntas o apresurarse en la encuesta.
Costo por encuesta	Alto: Se necesitan entrevistadores capacitados de alta calidad para realizar la encuesta. El entrenamiento incluye entrenamiento inicial y un informe y calibración continuo. El tiempo de los entrevistadores se gasta principalmente en reclutar gerentes para participar en la encuesta (en lugar de simplemente realizar entrevistas).	Bajo: costos iniciales de diseño y ejecución, pero este costo fijo se puede repartir entre un gran número de encuestados, por lo que el costo por encuesta es bajo.
Tasas de respuesta	Medio: la entrevista es interactiva y los gerentes más comprometidos. Alcanza una tasa de respuesta promedio del 40%.	Alto: la cooperación con una Agencia Nacional de Estadística puede permitir que la encuesta sea obligatoria. Resultando tasas de respuesta de alrededor del 80%. Sin esa cooperación, las tasas de respuesta serán bajas.

Aspecto	Abierto (por ejemplo, WMS)	Cerrado (por ejemplo, MOP)
Replicabilidad	Medio: capacitación necesaria para garantizar que la encuesta se entregue de la misma manera. Útil para que algunas personas que han trabajado en encuestas anteriores como entrenadores para otras encuestas fomenten la comparabilidad. El material de capacitación y encuestas está disponible en línea.	Alto: El cuestionario es esencialmente el mismo en todos los países y ya está disponible, probado previamente por la Oficina del Censo de EE. UU.
Comparabilidad internacional	Alto: se pueden entrevistar a varios países desde la misma ubicación. El uso de entrevistadores bilingües significa que es más fácil verificar las respuestas.	Medio / Alto: Más fácil de implementar, pero existe el riesgo de una interpretación diferencial si esto no se traduce cuidadosamente a través de los idiomas.
Velocidad de entrega	Alto: La implementación de la encuesta se puede realizar en aproximadamente en 10 semanas. Incluido el reclutamiento y el tiempo de preparación la investigación puede durar aproximadamente 4 meses.	Medio: Involucra la cooperación con las agencias nacionales de estadística, por lo que más planificación funciona con anticipación. El período de encuesta generalmente es de alrededor de 3 meses; más 1 a 3 meses de limpieza de datos.

Fuente: (Bloom, Lemos, Sadun, Scur, & Van Reenen, 2016)

Para la encuesta aplicada en el departamento del Atlántico se tomaron como referente tanto la MOPS como la

WMS, utilizando de esta última la versión que se aplica en línea y contiene preguntas cerradas⁴.

2. Evidencia empírica de la incidencia de las prácticas gerenciales en la productividad y el desempeño empresarial

⁴ Esta encuesta está disponible para ser diligenciada por cualquier empresa y comparar sus resultados con los de las empresas que han sido entrevistadas. Se puede acceder en el

siguiente link.
<http://worldmanagementsurvey.org/benchmark-your-organization/> Recuperado 30 de noviembre de 2017

Los principales estudios basados en encuestas sobre prácticas gerenciales encuentran que las variaciones por encima del promedio de prácticas gerenciales generan incrementos en la productividad laboral y en la productividad total de los factores (Bloom, Genakos, & Sadu, 2012) (McKenzie & Woodruff, 2015). Se observa que incluso en empresas micro y pequeñas la aplicación de buenas prácticas empresariales generan un más rápido incremento en las ventas, tienen un efecto positivo en las ganancias y en la productividad laboral y multifactorial.

2.1. Incidencia del tamaño de la empresa

Según el análisis de los resultados de la MOPS, las firmas de mayor tamaño son las que mejores prácticas gerenciales tienen, sin embargo, la relación positiva entre el nivel de desempeño de la empresa y la aplicación de buenas prácticas en esa área se observa también en las empresas de menor tamaño (Bloom, Lemos, Sadun, Scur, & Van Reenen, 2016).

Otros estudios soportan la evidencia de una relación positiva entre el desempeño empresarial y las prácticas gerenciales en empresas micro y pequeñas, señalando

Los estudios basados en estas encuestas muestran que Estados Unidos, Alemania y Japón tienen en promedio las mejores prácticas empresariales, mientras que países en desarrollo como Brasil, China e India presentan bajo desempeño en esta área. A pesar de ello, encuentra que incluso en los países de mejor desempeño hay una gran variabilidad al interior de su tejido empresarial, que coincide con la variabilidad en la productividad y rentabilidad entre las empresas que lo conforman. (Bloom, Genakos, & Sadu, 2012)

que dichas prácticas inciden en los resultados de estas empresas tanto en términos de ventas, utilidad, productividad laboral y productividad multifactorial (McKenzie & Woodruff, 2015). Estos estudios muestran además que mejores prácticas gerenciales facilitan la supervivencia de las empresas y generan un más rápido crecimiento de las ventas. Este último resultado es en particular importante para economías en desarrollo, en las cuales predominan las micro y pequeñas empresas en el tejido empresarial.

2.2.Capital humano y prácticas de empleo

En materia de recurso humano, el análisis del efecto de las prácticas gerenciales en el desempeño empresarial muestra que hay mejores prácticas empresariales en aquellas empresas en las que el propietario tiene alto nivel de calificación (principalmente mayor nivel educativo. Esto ocurre en particular en las empresas de menor tamaño donde el gerente tiene contacto directo con las diferentes actividades de la empresa, sin la intermediación de directivos de área, y sus acciones y decisiones inciden directamente en la aplicación de las prácticas gerenciales.

Además de lo anterior, se encuentra que las empresas con personas contratadas mediante un vínculo laboral tienen también mejores prácticas gerenciales, (McKenzie & Woodruff, 2015), así como

aquellas con trabajadores más calificados (Bloom, Genakos, & Sadu, 2012).

La regulación laboral juega un papel en la flexibilidad para aplicar buenas prácticas gerenciales en la administración del recurso humano. Los países con mercados de trabajo menos regulados tienen en promedio un mayor uso de incentivos laborales como los ascensos basados en el desempeño laboral.

En el contexto de las microempresas, las prácticas gerenciales tienen un enfoque hacia las prácticas de negocios, más que hacia el manejo del recurso humano, en particular las actividades relacionadas con mercadeo, planeación y control de inventarios, este último en el caso de las empresas del sector industrial. (McKenzie & Woodruff, 2015).

2.3. Propiedad de la empresa

Se ha encontrado una relación entre el tipo de propiedad de la empresa y el uso de buenas prácticas gerenciales. Algunos de los estudios han identificado que las empresas de propiedad pública o las que son propiedad de sus fundadores tienen prácticas gerenciales deficientes. (Bloom, Genakos, & Sadu, 2012). Esto está relacionado con la existencia de gobierno

corporativo, que implica que la gerencia debe responder ante una junta de accionistas. Así mismo, las empresas de propiedad familiar administradas por personas de la misma familia tienen peores prácticas que aquellas también de propiedad familiar, pero administradas por gerentes externos a la familia

2.4. Exposición a la competencia

Las empresas que hacen parte de mercados altamente competitivos tienen mejores prácticas de gerencia, en la medida en que esta competencia las

motiva a mejorar ante la perspectiva de salir del mercado. (Bloom, Genakos, & Sadu, 2012)

2.5. Innovación

Una de las razones por las que se observan bajos rendimientos de la inversión en innovación son las deficiencias en la aplicación de buenas prácticas gerenciales y organizacionales, que son las que permiten a las empresas

ejecutar de manera eficiente los proyectos de innovación. Otra es la incapacidad del gobierno para formular políticas que respalden la innovación a nivel de las empresas. (Maloney, 2017)

2.6. Prácticas gerenciales en el sector de salud

El sector de salud y en particular las instituciones hospitalarias han sido objeto de análisis por parte de la WMS. Con base en la información de esta encuesta,

específica para ese sector, un estudio sobre prácticas gerenciales en el sector de salud en el Reino Unido muestra que las buenas prácticas en este ámbito están

asociadas a un mejor desempeño de indicadores tan específicos como las tasas de supervivencia en emergencias relacionadas con ataques al corazón y

otro tipo de procedimientos quirúrgicos, y en indicadores administrativos como menores listas de espera (Bloom, Genakos, & Sadu, 2012).

3. Encuesta de prácticas gerenciales y organizacionales en el clúster de Salud del Departamento del Atlántico

La encuesta sobre prácticas gerenciales y organizacionales en 2017 es un levantamiento de información de empresas del clúster Salud-Farma que actualmente dinamiza la Cámara de Comercio de Barranquilla (CCB) para el eslabón prestadoras de servicios de salud, e indaga sobre aspectos relativos a su gestión que pueden incidir en su productividad.

El análisis se enmarcó en el diseño de una herramienta, en la cual se indagó por

información general y específica de la empresa, relativa a su desempeño en términos de ventas, y las actividades relativas a disponibilidad y uso de datos para la toma de decisiones, planeación estratégica, incentivos al recurso humano y gobierno corporativo.

La muestra fue de 73 empresas, concentrada en empresas medianas y pequeñas. La construcción y diseño de la encuesta se detalla a continuación.

3.1. Objetivo general

Conocer el nivel de aplicación de prácticas gerenciales y organizacionales al interior de las empresas del eslabón

prestadoras de servicios de salud del cluster salud - farma del departamento del Atlántico.

3.2. Objetivos específicos

- Caracterizar las empresas pequeñas y medianas del eslabón de salud referido según su nivel de activos, ventas y exportaciones (venta de servicios a extranjeros).
- Obtener información sobre el nivel de uso apropiación y uso de información para la toma de decisiones y monitoreo del desempeño de la empresa.

- Conocer el grado de implementación de actividades de planeación estratégica en las empresas,

promoción del talento humano y prácticas relativas al gobierno corporativo.

3.3. Metodología

3.3.1. Diseño del cuestionario

La encuesta se compone principalmente de preguntas cerradas, con opciones de respuesta múltiple. En el ámbito de las prácticas gerenciales se ha encontrado que las encuestas con preguntas abiertas pueden ofrecer información de mayor calidad, sin embargo, estas tienen un mayor costo, en particular en términos de tiempo requerido a las empresas y competencias del entrevistador.

En este estudio se utilizaron como referente la encuesta World Management Survey, en su formato de preguntas cerradas, y la Managerial and Organizational Practices Survey. Adicionalmente, se hicieron ajustes y agregación de preguntas con base en los aportes realizados por el equipo de Desarrollo Estratégico de la Cámara de Comercio de Barranquilla.

El cuestionario tiene la siguiente estructura:

1) Características de la empresa

Esta sección tiene como objetivo conocer las condiciones en las que se desenvuelve la empresa para caracterizarla y comprender el contexto en el que realiza su actividad. La caracterización incluye conocer la composición de la planta de personal, el tipo de vinculación predominante, el rango de ventas y costos en el que está se encuentra y si realiza ventas de servicios a extranjeros.

2) Planeación y objetivos estratégicos

En esta sección se consulta sobre la formulación de objetivos y la planeación estratégica. Los objetivos y la estrategia son componentes de las prácticas gerenciales y al indagar sobre estos se busca obtener información de qué tan relevantes son para las empresas del sector.

3) Prácticas gerenciales

Indaga sobre la forma como la empresa aborda los problemas y cómo utiliza indicadores clave de desempeño en la medición de resultados y el seguimiento en el logro de objetivos y rendimiento de sus trabajadores.

4) Uso de datos para la toma de decisiones

Consulta sobre la disponibilidad de datos en la empresa y su uso para tomar decisiones en diferentes áreas de su operación.

5) Gestión del talento humano

La gestión del personal es parte importante de las prácticas gerenciales en las empresas. En esta sección se consulta sobre qué tipos de prácticas se aplican a la empresa para el manejo del talento humano, su retención y su atracción.

6) Organización

Esta sección está diseñada para entender la toma de decisiones en los

establecimientos que dependen de una oficina principal.

7) Gobierno corporativo

Por último, en esta sección de gobierno corporativo se indaga sobre la estructura de las empresas, las instancias de decisión y las prácticas que se aplican en empresas de propiedad familiar.

3.3.2. Diseño muestral

Marco estadístico

Se seleccionaron las empresas registradas en la base de datos del registro mercantil del departamento del Atlántico.

Universo

Empresas que hacen parte del clúster de Salud – Farma, compuesto de la siguiente manera:

Tabla 3. Tejido empresarial del clúster Salud - Farma

Descripción CIIU	Mediana	Pequeña	Total
Actividades de apoyo diagnóstico	14	27	41
Actividades de apoyo terapéutico	2	12	14
Actividades de la práctica médica, sin internación	21	88	109
Actividades de la práctica odontológica	0	9	9
Otras actividades de atención de la salud humana	6	34	40
Actividades de hospitales y clínicas, con internación	19	25	44
Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador	19	49	68
Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados	7	39	46
Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales productos botánicos de uso farmacéutico	1	4	5
Total	89	287	376

Fuente: Cámara de Comercio de Barranquilla.

Población objetivo

Se realizó en las firmas del eslabón de prestación de servicios de salud del clúster de salud-farma en el cual hay una menor dispersión en el tamaño y las actividades se concentran en un conjunto más reducido de categorías.

El parámetro de inclusión corresponde a las empresas de servicios de salud de las siguientes actividades:

- Actividades de la práctica médica, sin internación
- Actividades de la práctica odontológica

- Otras actividades de atención de la salud humana

Además, se consideraron únicamente las empresas de tamaño pequeñas y medianas según la clasificación de activos totales consignados en el registro mercantil.

Período de recolección

1 de octubre a 24 de noviembre de 2017, recolección paralela con la crítica, captura y validación.

Método de recolección

- Entrevista presencial a partir de formulario impreso.

Diseño muestral

- Se realizó un muestreo en varias etapas (multietápico):

1. **Muestreo estratificado.** El tamaño de las empresas es una fuente de gran variabilidad en la muestra, por lo tanto, se realizó una estratificación por tamaño para posteriormente seleccionar
2. **Muestreo aleatorio al interior del estrato de empresas pequeñas.**

una muestra dentro de cada estrato.

- Empresas medianas: Inclusión forzosa. Las empresas de los estratos con menor población (el estrato de empresas medianas) se incluyeron en la muestra con una probabilidad de 1, es decir, incluir todas las empresas medianas de la población.
- Empresas pequeñas: Muestreo aleatorio simple: En este grupo de mayor tamaño poblacional se realizó un muestreo probabilístico.

Tabla 4. Tamaño de la muestra

Tamaño de la muestra	Medianas	Pequeñas
Población	27	131
Tipo de muestreo al interior del estrato	Censo	Muestreo aleatorio simple
Tamaño de la muestra	27	46

Fuente: Cálculos propios.

3.4.Resultados de la encuesta de prácticas gerenciales y organizacionales en el clúster de Salud del departamento del Atlántico

A continuación, se describen y analizan los resultados de la encuesta de prácticas gerenciales y organizacionales en

empresas del clúster de salud en el departamento del Atlántico.

3.4.1. Características de las empresas

Empleo

- En las empresas pequeñas y medianas alrededor del 14% de los empleados

son del nivel directivo y en el 70% de las empresas más del 20% de los trabajadores tiene un título profesional.

Tabla 5. Empresas según rango de activos

Tamaño	Rango de activos	Porcentaje de empresas
Micro	< \$369.596.217	15%
Pequeña	\$369.596.217 y < \$3.689.322.717	62%
Mediana	\$3.689.322.717 y < \$22.131.510.000	22%
Grande	\$22.131.510.000 y más	1%

Fuente: Cálculos propios

Tabla 6. Porcentaje de directivos⁵ como proporción de total trabajadores

Grande	Mediana	Pequeña	Micro
4,3%	13,7%	13,7%	14,8%

Fuente: Cálculos propios.

Tabla 7. Porcentaje de no directivos con título profesional

Porcentaje de no directivos con título profesional	Número de empresas	Porcentaje de empresas
1-10%	13	18%
11-20%	8	11%
Más que 20%	52	71%

Fuente: Cálculos propios.

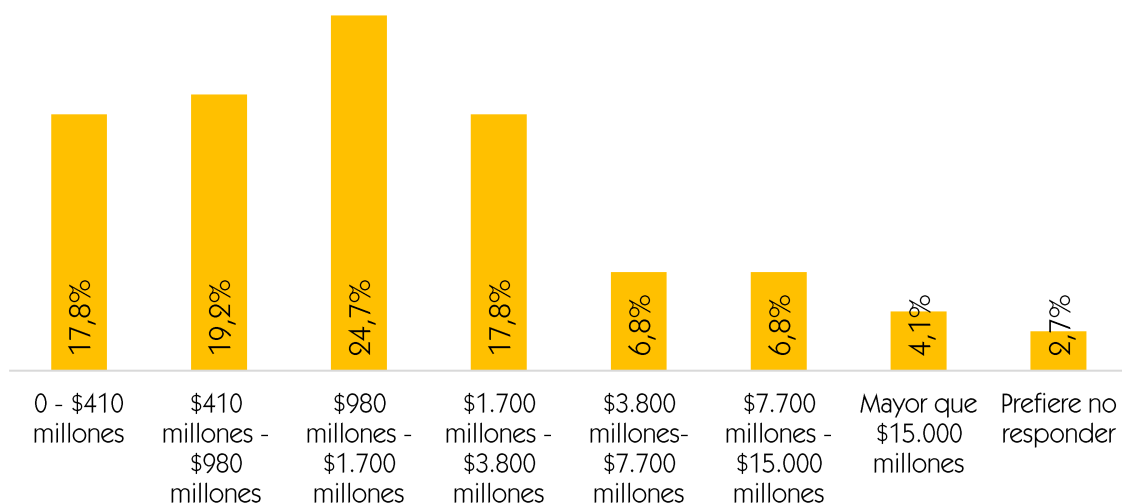
Ventas, inversión y costos

- El 63% de las empresas tienen ventas menores a \$1.700 millones

anuales y el 66% realiza anualmente gastos de capital menores a 160 millones.

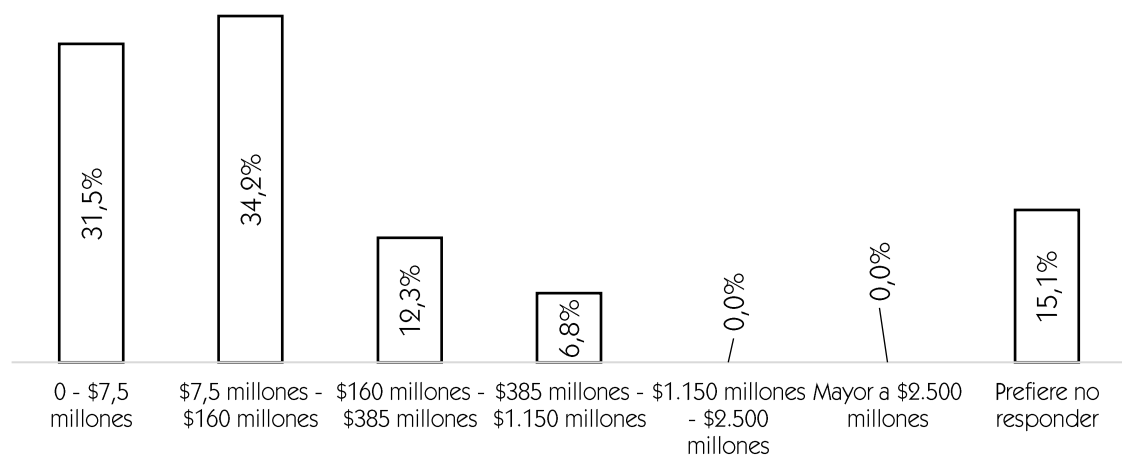
⁵ Un directivo es alguien que tiene empleados que se reportan directamente a él, con quienes se reúnen regularmente, y cuyo pago y promoción pueden estar involucrados, por ejemplo, gerente/jefe de planta, gerente de recursos humanos, gerente de calidad.

Gráfico 2. Distribución de empresas según rango de ventas anuales



Fuente: Cálculos propios.

Gráfico 3. Distribución de empresas según gastos de capital

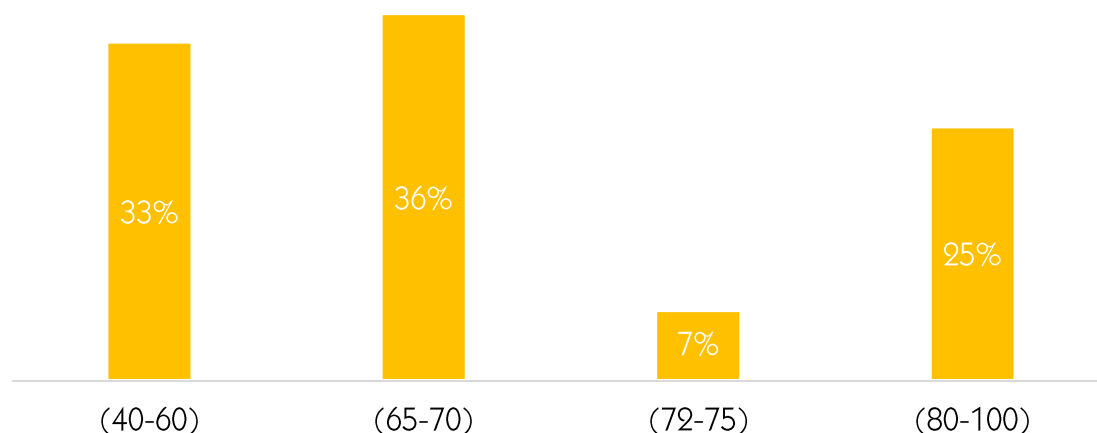


Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

- En el 69% de las empresas las compras intermedias están entre el 40% y el 70% del total de ventas,

mientras que un 25% tiene costos que se ubican entre el 80% y 100% de los ingresos por ventas.

Gráfico 4. Porcentaje de compras intermedias o costos externos con relación al total de ventas



Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

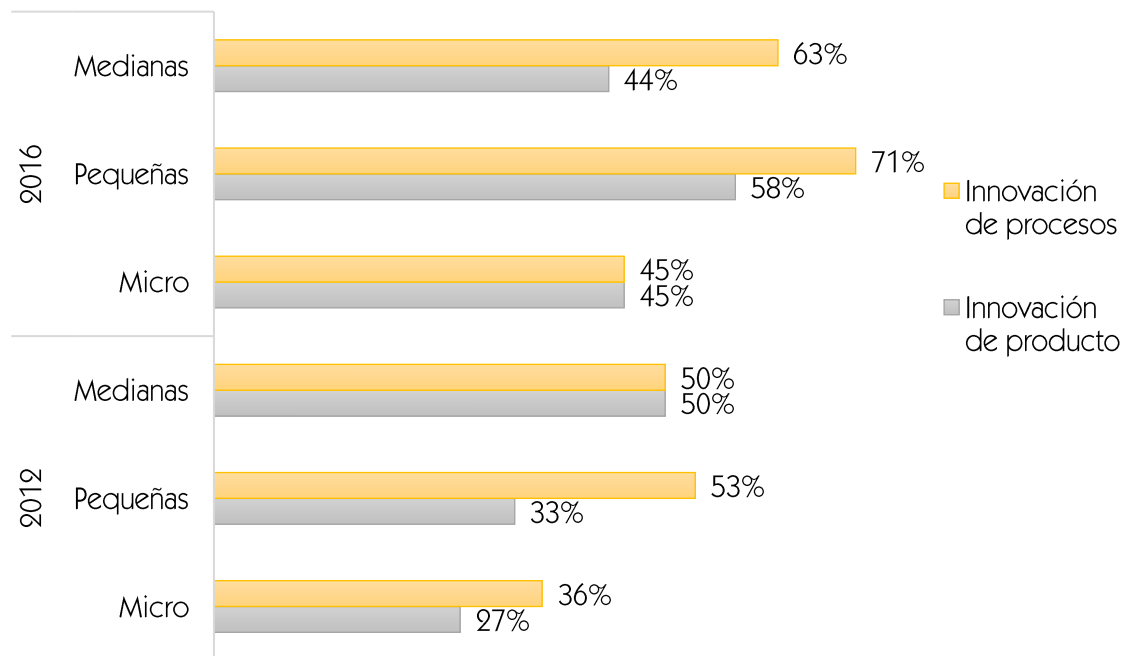
Exportaciones de servicios

El 28,77% de las empresas realizó en el año anterior ventas de servicios a personas con domicilio en otro país, consideradas como exportación de servicios, con un promedio de participación en sus ventas totales de 5,5%. Sólo el 29% de las empresas tiene información sobre la procedencia de los clientes, de los cuales un 23% ha viajado desde de EEUU. Otros países de procedencia son España, Panamá, Venezuela y las islas del Caribe.

Introducción de nuevos productos o procesos

En 2016, el 63% de las empresas medianas y el 71% de las pequeñas manifestó que introdujo nuevos procesos. El 44% de las medianas y 58% de las pequeñas introdujeron nuevos productos o servicios. Respecto a 2012 se observa un incremento en estas actividades tanto en pequeñas y medianas, en particular en el uso de nuevos procesos.

Gráfico 5. Empresas que introdujeron nuevos productos o procesos



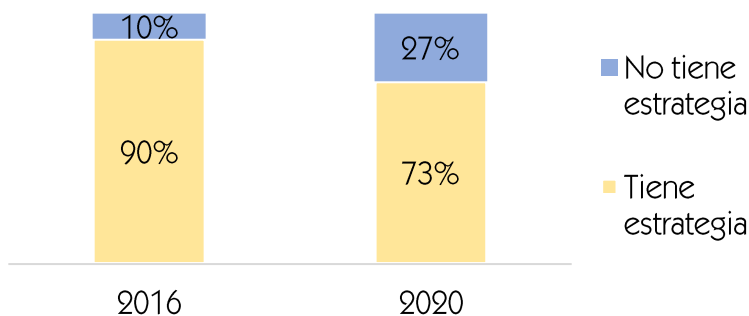
Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

3.4.2. Planeación y objetivos estratégicos

En esta sección se consultó sobre la formulación de objetivos y la planeación estratégica, componentes clave de las prácticas gerenciales. La mayoría de las empresas tenía una estrategia definida para el corto plazo, y 10% no tenía

ninguna estrategia. En cuanto a la planeación se observa un mayor porcentaje de empresas que no tiene su estrategia clara, 27% de empresas no la han definido para el año 2020.

Gráfico 6. Empresas con estrategia definida para cada año

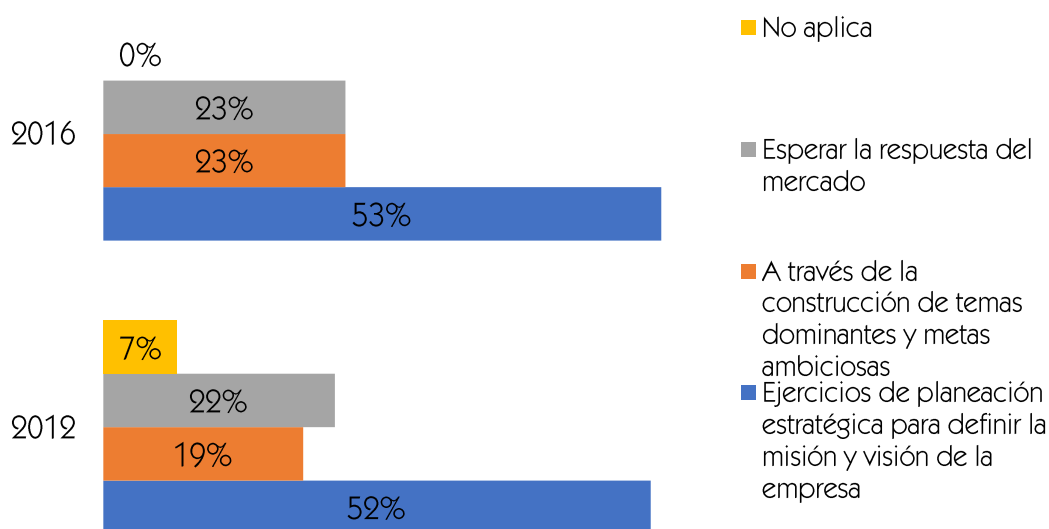


Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

Más del 50% de las empresas realiza ejercicios de planeación estratégica para definir su misión y visión para la planeación a futuro, mientras que alrededor del 20% lo hace con base en la definición de temas y formulación de

metas ambiciosas. Sin embargo, un porcentaje importante no realizó ningún tipo de ejercicio de planeación para formular un plan a futuro. El 22% en 2012 y 23% en 2016 decidieron esperar la respuesta del mercado.

Gráfico 7. ¿Cómo enfrentó dilemas de crecimiento futuro?

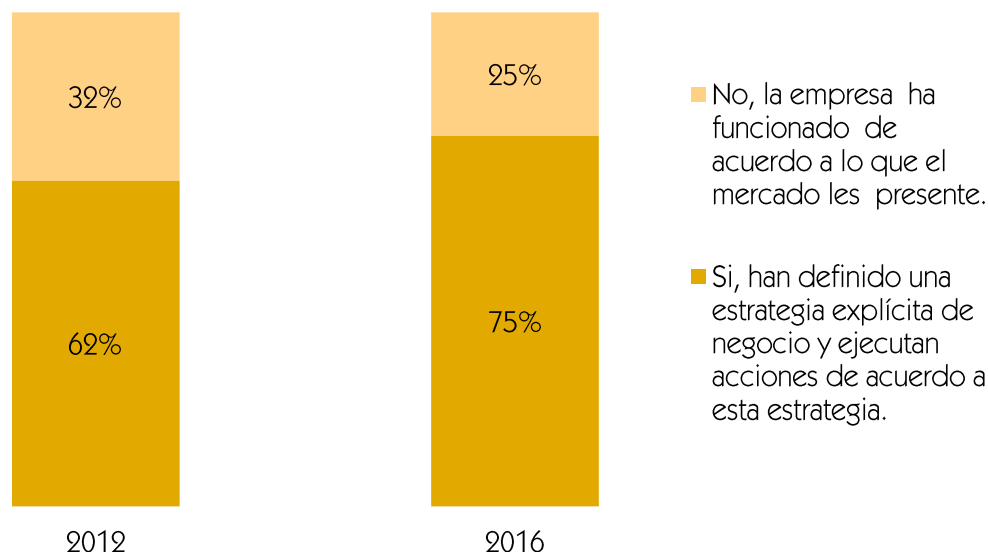


Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

A pesar del alto porcentaje de empresas que manifestó realizar ejercicios de planeación, 71% en 2012 y 76% en 2016 (Gráfico 7), en el 32% de las empresas en 2012 y 25% en 2016, sus acciones y

ejecuciones no estuvieron alineadas con una estrategia clara, lo que indica que algunas empresas, a pesar de tener un ejercicio de planeación, no siguieron lo propuesto en sus planes.

Gráfico 8. ¿Las acciones y ejecuciones estuvieron alineadas con una estrategia clara definida?

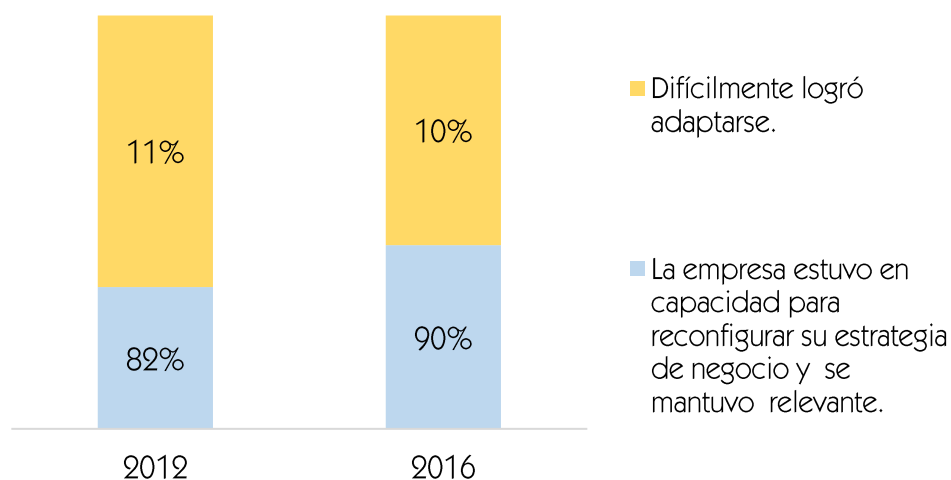


Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

El 90% de las empresas manifestó que durante momentos de bajo desempeño tuvo la capacidad de replantear sus

acciones para superar la situación. El 10% manifiesta que tuvo dificultad para adaptarse.

Tabla 8. Reacción de la empresa en momentos de bajo desempeño



Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

El 89% de las empresas manifiesta que ha identificado un segmento de mercado

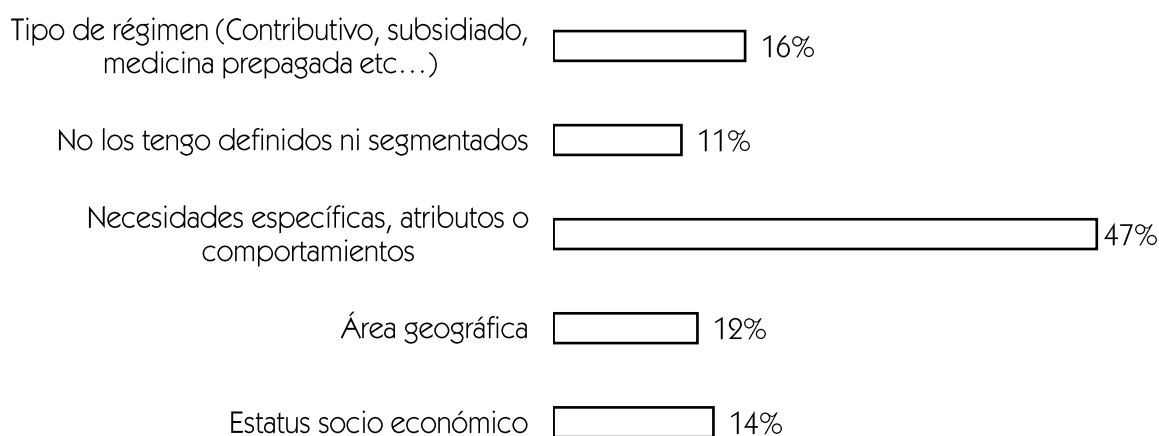
único y se enfoca en las necesidades específicas de esos clientes. El 95% ha

identificado claramente cómo puede ganar el mercado y el 5% aún no sabe cómo diferenciar su propuesta de valor.

De las empresas que tienen su mercado segmentado, el 47% se enfoca en las

necesidades específicas, atributos y comportamientos, el 16% se enfoca en el tipo de régimen en el que está el usuario y el 14% lo hace por nivel económico.

Gráfico 9. Segmentación de clientes

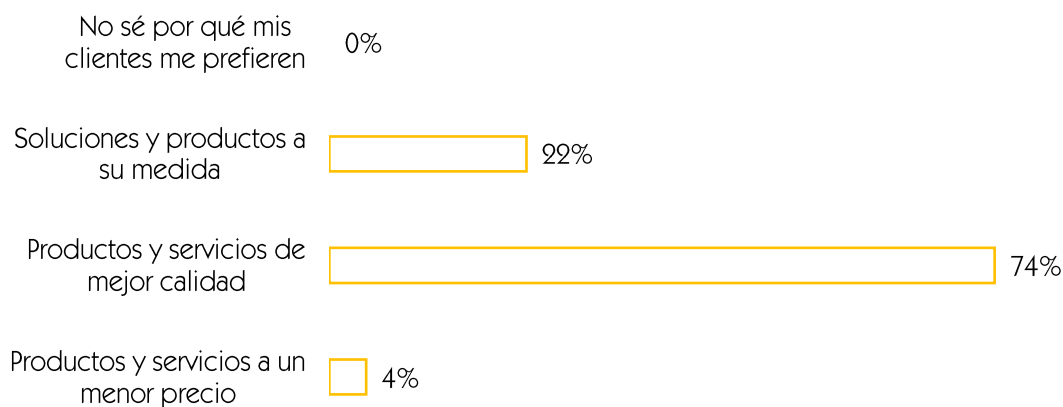


Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

La estrategia de la mayoría de las empresas se concentra en la calidad, 74%, mientras que el 22% se enfoca en

ofrecer soluciones a la medida. Sólo el 4% basa su estrategia en un precio bajo.

Gráfico 10. La empresa espera entregar a sus clientes



Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

3.4.3. Prácticas gerenciales

El grupo de preguntas sobre prácticas gerenciales tomadas de la encuesta MOPS, inspirada a su vez en la WMS, tienen que ver con tres aspectos considerados clave en dichas prácticas: monitoreo, objetivos e incentivos. Con base en dichos aspectos, se calcula un puntaje que contempla las preguntas relacionadas con el uso de indicadores clave de desempeño, el establecimiento y logro de objetivos, y las prácticas de promoción del talento humano y reasignación de trabajadores según su desempeño.

El monitoreo tiene que ver con la forma como la empresa se organiza y utiliza su información para hacer mejoras continuas, los objetivos, se refiere a las prácticas

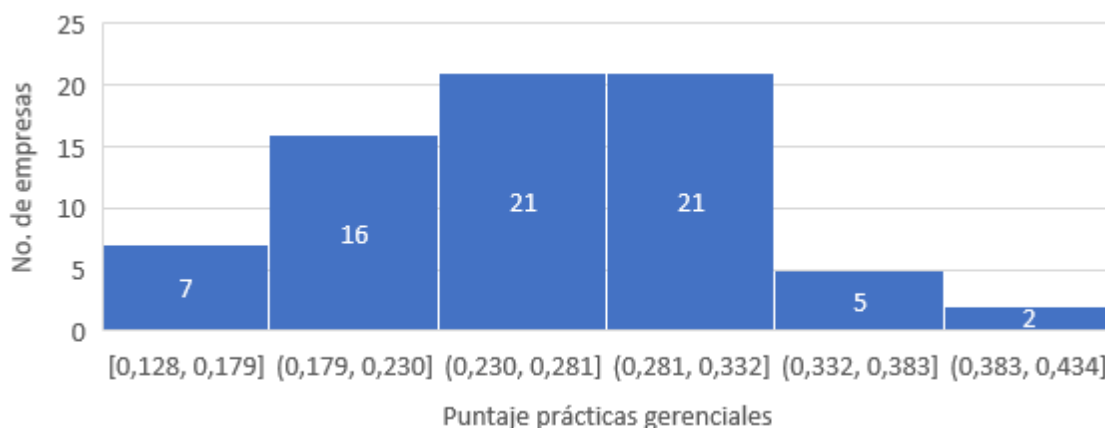
respecto a la definición de metas y el seguimiento a sus resultados, y los incentivos, tienen que ver con la promoción de trabajadores a partir de su propio desempeño.

El puntaje en el ámbito de prácticas gerenciales comparable con el calculado a partir de la MOPS se obtiene a partir de un promedio de las respuestas normalizadas de 16 preguntas⁶ que se encuentran en la sección de prácticas gerenciales y se enuncian en la tabla 2. Las empresas del clúster de salud obtuvieron un puntaje entre 0,128 y 0,421, con una mediana de 0,261, sobre un puntaje máximo de 1. El 60% de las empresas están concentradas en el rango entre 0,230 y 0,332. (Gráfico 11).

⁶ 1. Las respuestas se normalizan en una escala de 0-1, en la que 1 es la mejor práctica o como señala la metodología de la MOPS, "la práctica más estructurada" y 0 es la menos estructurada.

2. El puntaje se calcula como el promedio ponderado de las respuestas a las 16 preguntas.

Gráfico 11. Distribución del puntaje de prácticas gerenciales según metodología MOPS, US Census Bureau



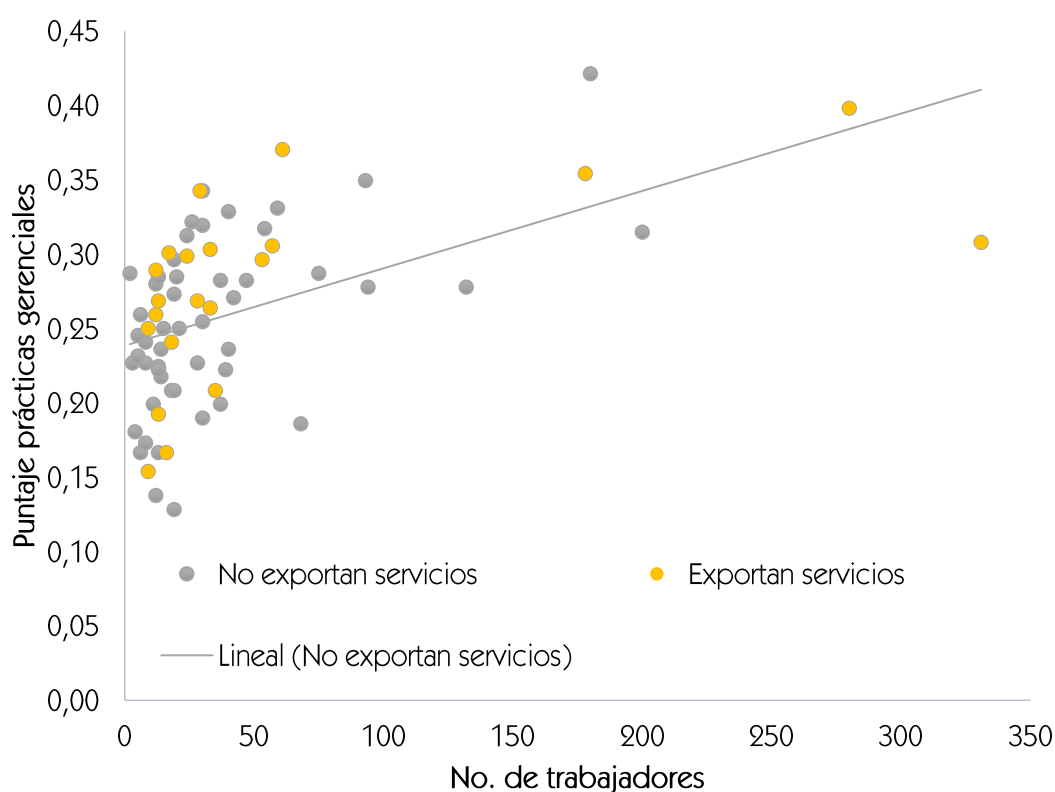
Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

El análisis de estas prácticas a partir de la World Management Survey para un grupo de países de diferentes regiones y niveles de desarrollo, muestra que hay una gran variabilidad al interior de las economías e incluso de los mismos sectores en las prácticas gerenciales (Bloom, Genakos, & Sadu, 2012). Esta variabilidad es mayor en economías en desarrollo, donde hay una alta dispersión de las prácticas gerenciales. En países como India y Brazil, hay una mayor concentración de empresas en la parte izquierda de la distribución, tal como se observa en el

Gráfico 11, para el caso de las empresas de salud del departamento del Atlántico.

El puntaje también está correlacionado con el número de trabajadores, indicador del tamaño de la empresa, como lo muestra el Gráfico 12. De acuerdo con (Bloom, Genakos, & Sadu, 2012), la asignación de recursos en una economía se dirige a las empresas mejor administradas, lo que a su vez les permite atraer mayor mercado y crecer. Así mismo, las empresas de mayor tamaño tienen más recursos y más incentivos para aplicar mejores prácticas.

Gráfico 12. Puntaje de prácticas gerenciales vs número de trabajadores según metodología MOPS

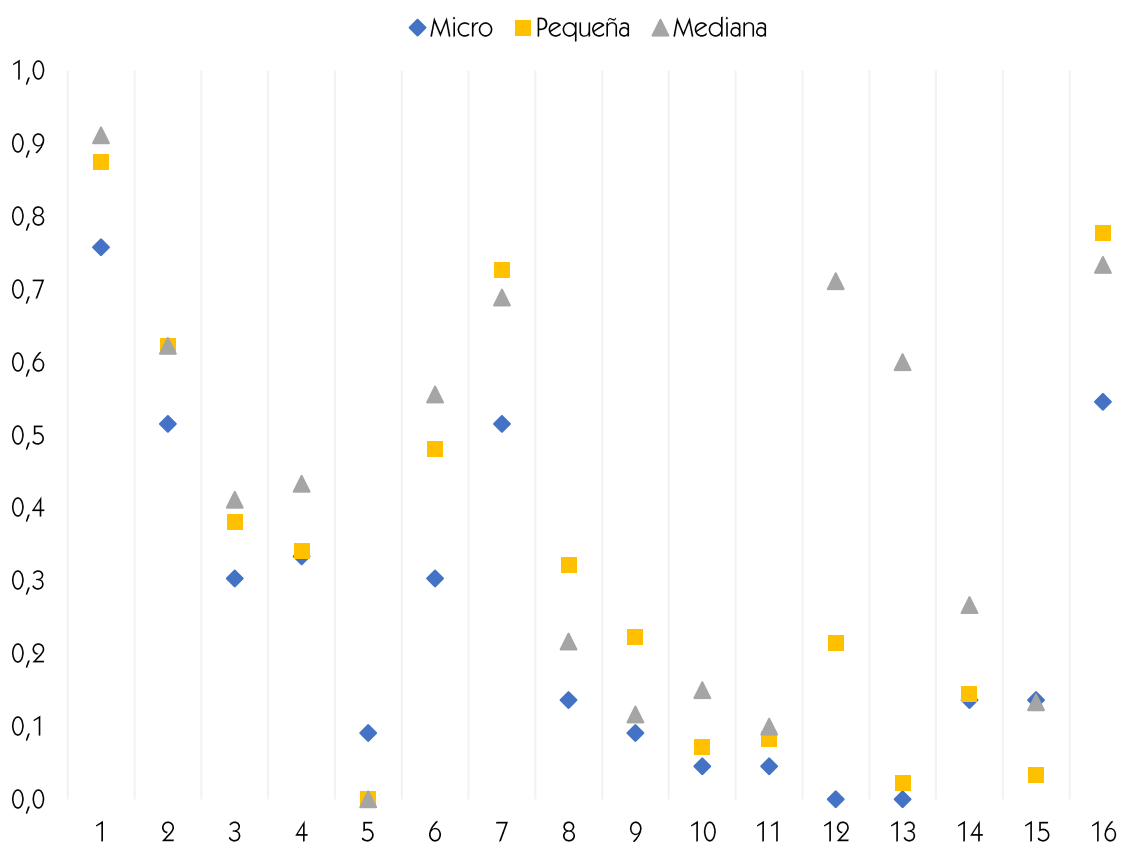


Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

Por tamaño, las empresas medianas del clúster de salud encuestadas tienden a tener mejores prácticas sólo en algunos temas específicos, en particular los relacionados con los incentivos a trabajadores las pequeñas tienen promedios más altos (Ver Gráfico 13). Además, las empresas que exportan

servicios a través de la atención a ciudadanos de otros países, y que están expuestas a la competencia internacional, tienen un promedio más alto en las prácticas gerenciales. Estas se observan en el Gráfico 12.

Gráfico 13. Puntaje promedio de prácticas gerenciales según metodología MOPS, por tamaño de empresa según clasificación de activos



Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios. Las prácticas 1 a 12 se encuentran en la Tabla 5

Las prácticas gerenciales que las empresas manifiestan aplicar en mayor medida están relacionadas con la forma como enfrentan los problemas en el proceso de

provisión de bienes y el uso de indicadores clave de desempeño por parte de la empresa (las preguntas se presentan en la Tabla 9).

Tabla 9. Puntaje promedio de prácticas gerenciales según metodología MOPS, por pregunta

No	Promedio	Pregunta
1	0,866	1 es la mejor práctica Cuando se presentó un problema en el proceso de producción o en la provisión de servicios, de las siguientes afirmaciones ¿cuál describe mejor la forma cómo enfrentó dicho problema? 1: Lo arreglamos, tomamos medidas para asegurarnos de que no volviera a ocurrir, y tuvimos un proceso de mejora continua para anticipar problemas como estos de antemano. 0: No se tomaron medidas
2	0,606	¿Cuántos indicadores clave de desempeño fueron monitoreados en el establecimiento/empresa en 2016?
3	0,377	¿Con qué frecuencia los indicadores clave de desempeño fueron revisados por los directivos de este establecimiento en 2016?
4	0,363	Durante 2016, ¿con qué frecuencia fueron revisados los indicadores clave de desempeño por no directivos en este establecimiento?
5	0,014	En 2016, ¿dónde se ubicaban los tableros de visualización de producción que mostraban las cantidades producidas/servicios entregados/clientes atendidos y otros indicadores clave de desempeño del establecimiento?
6	0,472	¿Qué tan fácil o difícil fue para este establecimiento alcanzar sus objetivos de producción en el año anterior (2016)?
7	0,685	En 2016, ¿quién estaba informado sobre los objetivos de producción en este establecimiento?
8	0,267	¿La empresa tenía/tiene definidos sus objetivos estratégicos a mediano y largo plazo?
9	0,177	En 2016, ¿generalmente, en qué estaban basadas las bonificaciones de desempeño de los no directivos?
10	0,083	En 2016, cuando se alcanzaron los objetivos de producción, ¿qué porcentaje de los no directivos de este establecimiento recibió bonificaciones de desempeño?
11	0,08	Generalmente, ¿en qué criterio se soportaron los bonos de desempeño de los directivos en 2016?
12	0,296	En 2016, en las ocasiones en que se alcanzaron los objetivos de producción, ¿qué porcentaje de directivos en este establecimiento recibió bonos de desempeño?
13	0,139	En 2016, ¿De qué dependieron los ascensos de los no directivos?
14	0,167	¿De qué dependieron los ascensos de los directivos el año anterior (2016)?
15	0,069	En 2016, ¿En qué momento se reasignó o despidió a un no directivo por bajo rendimiento?
16	0,736	En 2016, ¿En qué momento se reasignó o despidió a un directivo por bajo rendimiento en el año anterior?

Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

Según el puntaje de prácticas gerenciales, la mejor práctica que aplican la mayoría de las empresas del sector tiene que ver con la forma como afrontan los problemas durante su operación. Ya que, ante problemas en el proceso de provisión de servicios, la mayoría de las empresas (66%) se identifica con la siguiente

acción: Lo arreglamos, tomamos medidas para asegurarnos de que no volviera a ocurrir, y tuvimos un proceso de mejora continua para anticipar problemas como estos de antemano. Sólo 8% señaló que, ante un problema, este fue solucionado y no se tomaron medidas posteriormente.

Gráfico 14. Respuesta frente a una dificultad en el proceso de provisión de servicios



Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

La publicación de información sobre indicadores de desempeño en espacios visibles es la práctica menos utilizada en las empresas del sector, seguida por las prácticas relacionadas con incentivos a los trabajadores, específicamente las bonificaciones de desempeño de los no directivos. El 66% tiene un esquema de bonificaciones para trabajadores no directivos y sólo el 1% lo tiene para directivos. De los que cuentan con este

esquema, en el último año entregaron bonificación en promedio a menos de una tercera parte de los trabajadores.

El bajo uso de bonificaciones en las prácticas de gerencia del recurso humano y otros incentivos al desempeño es una característica que ha sido observada en países con mayor inflexibilidad en la regulación laboral. En el caso de Colombia, el análisis de la encuesta *World*

Management Survey, que fue aplicada por DNP y mencionada en la sección 1.2 de este documento, explica que en Colombia sólo 8,2% de las empresas encuestadas relaciona bonificaciones y ajustes salariales con el desempeño individual del trabajador. Bloom, Genakos, & Sadu (2012), afirman que hay evidencia de una correlación entre la regulación laboral flexible y el uso de incentivos monetarios y no monetarios como ascensos y despidos. Colombia se caracteriza por una regulación laboral poco flexible, que favorece principalmente la estabilidad del trabajador, y se refleja en el ranking del indicador sobre flexibilidad laboral del Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial, en el que el país está en el puesto 102 en el indicador de prácticas de contratación y despido.

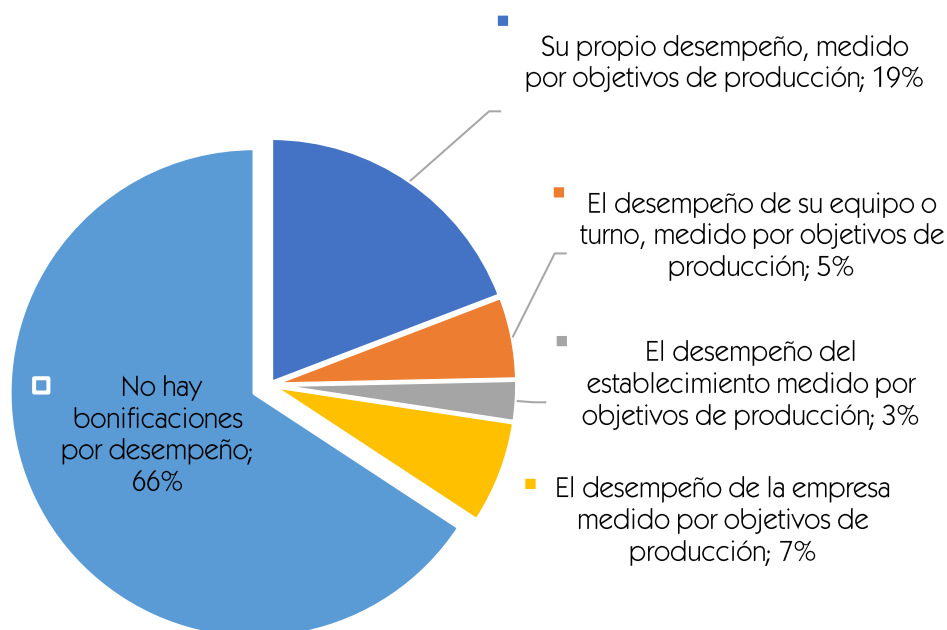
En Colombia, la regulación laboral incide en los incentivos que se pueden ofrecer a los trabajadores eficientes, ya que las bonificaciones son costos laborales que generan el pago adicional de

prestaciones sociales, incrementando significativamente el costo del trabajador.

Algunas de las principales prácticas en este ámbito identificadas en la encuesta son las siguientes:

- De las pocas empresas que ofrecen bonificaciones de desempeño a los directivos, la mayoría los entrega con base en el desempeño propio del trabajador o el cumplimiento de objetivos de la empresa.
- La mayoría de las empresas señalan que tanto los trabajadores directivos (85%) como los no directivos (70%) normalmente no son ascendidos.
- La mayoría de las empresas (74%) no reasignó o despidió trabajadores no directivos por bajo rendimiento.
- La mayoría de las empresas (91%) no reasignó o despidió trabajadores directivos por bajo rendimiento.

Gráfico 15. ¿Generalmente, en qué estaban basadas las bonificaciones de desempeño de los no directivos?



Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

Respecto a las prácticas sobre el uso de indicadores y definición de objetivos, la mayoría de empresas manifiesta tener prácticas estructuradas, en particular un número significativo de indicadores de desempeño, entre 3 y 9 (Tabla 10); conocimiento de los indicadores por la mayoría de directivos y algunos trabajadores (54% de las empresas), y revisiones mensuales de indicadores (Gráfico 16). Sin embargo, el 83,6% de las empresas no tiene un tablero de visualización de producción que muestre

el avance en los objetivos como el total de servicios prestados, clientes atendidos u otros indicadores claves de desempeño de la empresa y sólo un pequeño porcentaje tiene definidos objetivos de mediano plazo.

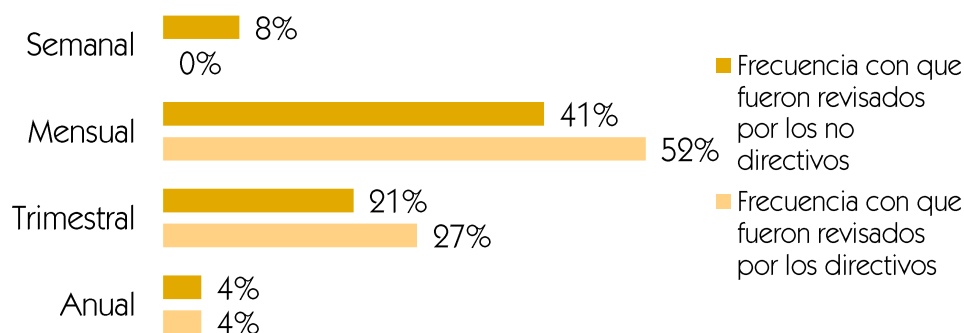
En materia de resultados, el 44% las empresas manifiestas que tuvo que realizar un esfuerzo mayor a lo normal para alcanzar sus objetivos del año anterior.

Tabla 10. No. de indicadores clave de desempeño

No. de indicadores clave de desempeño	Porcentaje de empresas
Entre 1 y 2 indicadores clave de desempeño	15,1%
Entre 3 y 9 indicadores clave de desempeño	45,2%
10 o más indicadores clave de desempeño	24,7%
Ninguno	15,1%

Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

Gráfico 16. Frecuencia con que son revisados los indicadores clave de desempeño

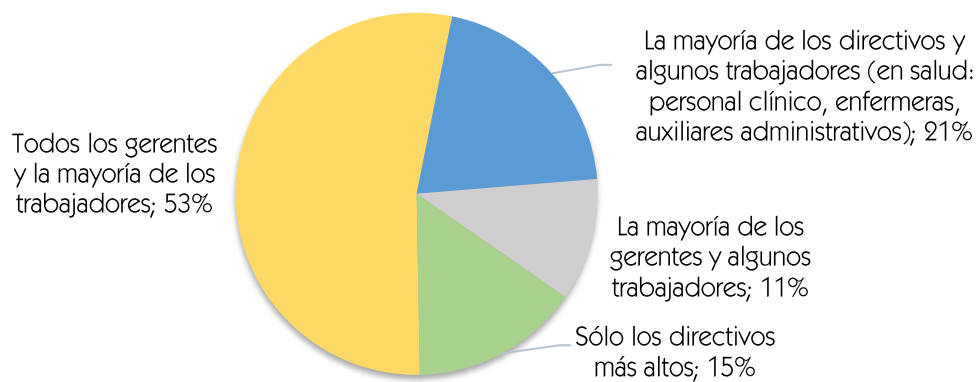


Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

A pesar de que el 83,6% de las empresas no tiene un tablero de visualización de producción, la mayoría de las empresas (53%) expresa que todos los gerentes y la

mayoría de los trabajadores está informado sobre los objetivos de producción.

Gráfico 17. Conocimiento de los objetivos de producción de la empresa



Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

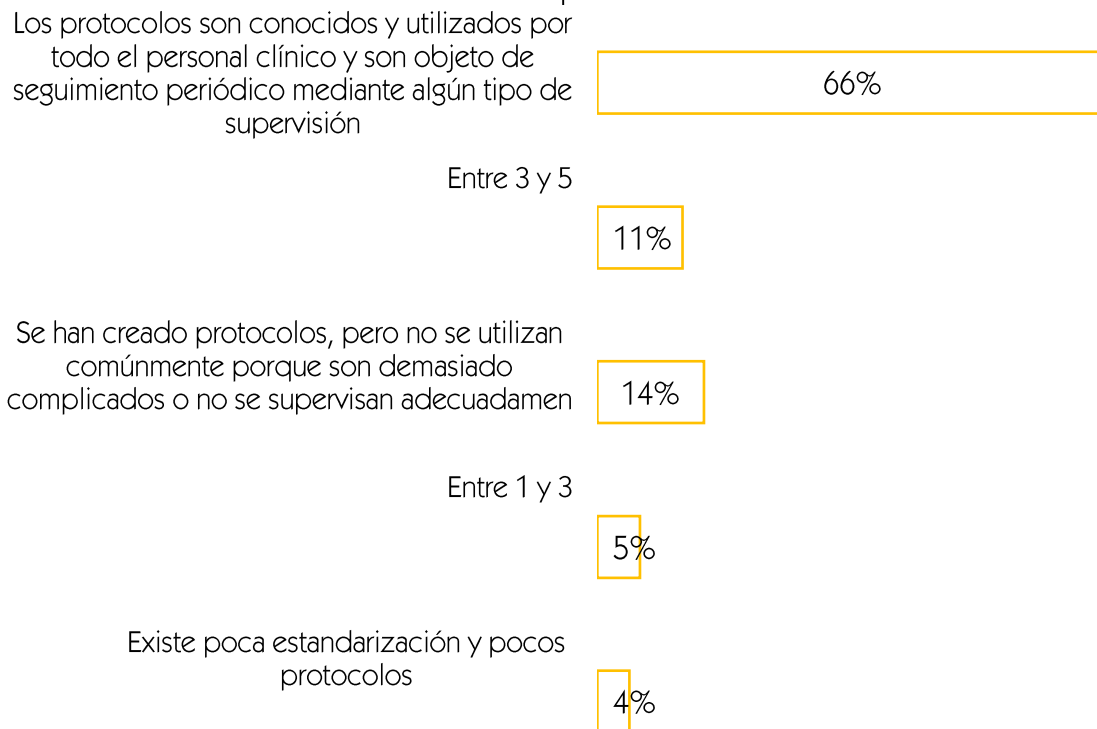
Mejoras y estandarización de los procesos

o los considera demasiado complicados o difícil de supervisar.

La mayoría de las empresas manifiesta tener buenas prácticas en torno a los procesos y protocolos, sin embargo, hay un porcentaje cercano al 20% que no los tiene y en el caso de tenerlos, no los utiliza

Las regulaciones del sector de salud en el país pueden estar impulsando el alto porcentaje de empresas que cumple con procesos y protocolos estandarizados.

Gráfico 18. Respecto a los procedimientos que se realizan en el establecimiento, de las siguientes afirmaciones cuál describe mejor la estandarización de procedimiento en la empresa

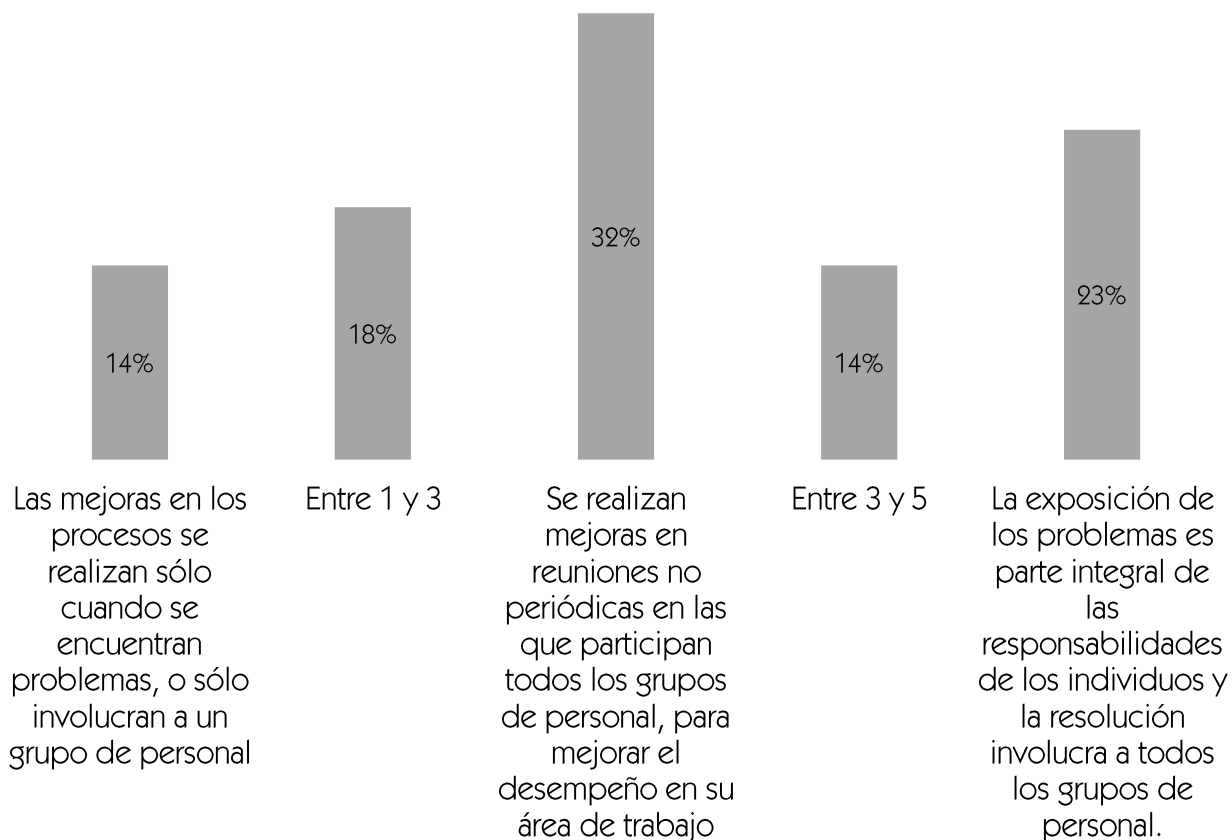


Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

El 32% de las empresas tiene prácticas poco estructuradas respecto a mejoras en procesos, ya que sólo realizan acciones cuando encuentran problemas o por la realización de reuniones sin una periodicidad definida. Mientras que otro

32% afirma realizar mejoras que se derivan de reuniones no periódicas. Sólo el 23% reconoce que se exponen los problemas sistemáticamente con el fin de resolverlos involucrando a todo el equipo.

Gráfico 19. Respecto a las mejoras en los procesos, de las siguientes afirmaciones cuál describe mejor la situación de la empresa en 2016



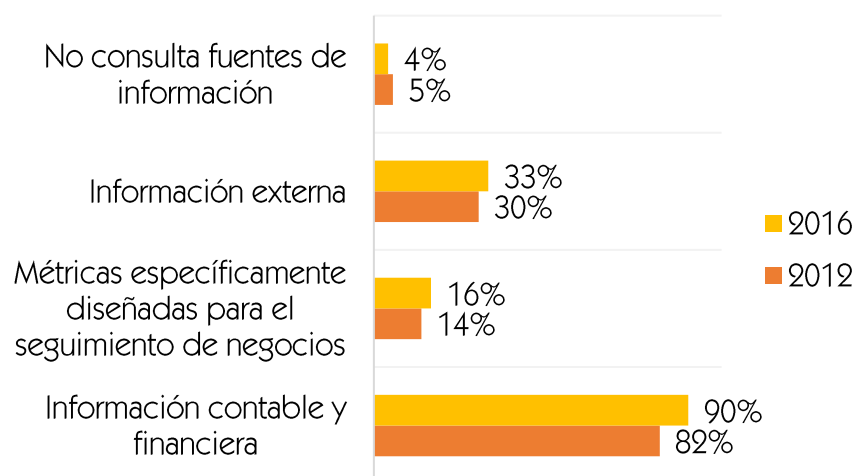
Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

3.4.4. Uso de datos para la toma de decisiones

La fuente de datos que más utilizan las empresas para tomar sus decisiones es la

información contable y financiera (90% de las empresas) y en segundo lugar información externa (33%). Ver Gráfico 20.

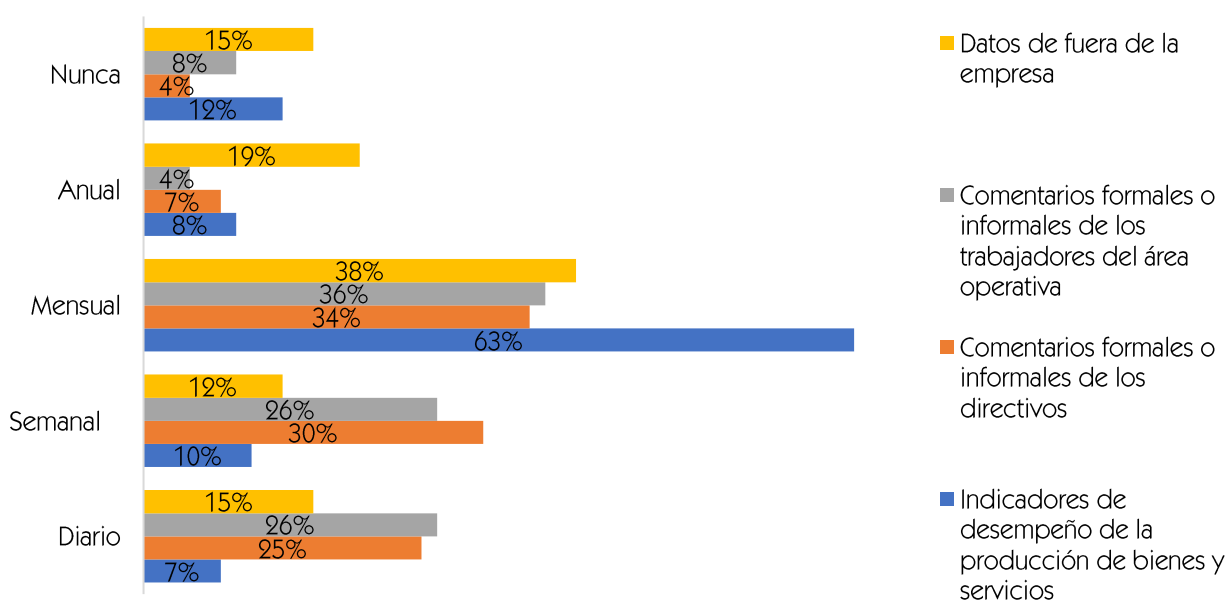
Gráfico 20. Principal fuente para la toma de decisiones



La frecuencia con la que la mayoría de las empresas consulta la información es mensual, principalmente los indicadores de desempeño (63% de las empresas),

seguido de información externa a la empresa, consultada mensualmente por el 38%, y en tercer lugar los comentarios de los trabajadores del área operativa.

Gráfico 21. Frecuencia con la que se utilizó cada una de las siguientes fuentes de datos en la toma de decisiones. Porcentaje de empresas que utiliza cada fuente de datos según periodicidad

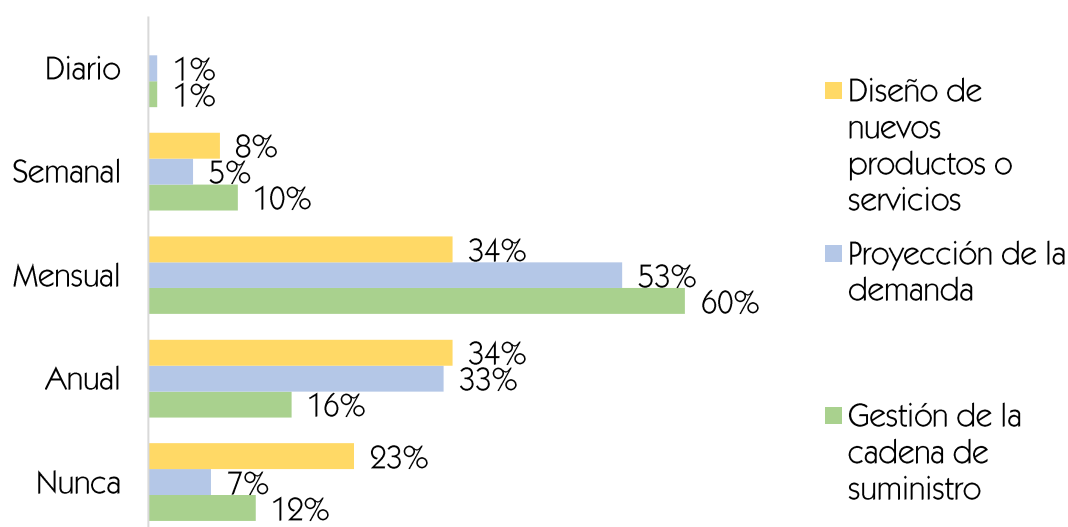


Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

El 60% de las empresas utiliza mensualmente datos para la gestión de la cadena de suministro, mientras que el 16% lo hace con una periodicidad anual. Por su parte, el 12% de las empresas nunca ha usado datos para tomar

decisiones respecto a la gestión de la cadena de suministro, el 7% nunca los ha usado para proyectar la demanda y el 23% nunca los ha usado para decidir sobre el diseño de nuevos productos o servicios.

Gráfico 22. En el año 2016 ¿con qué frecuencia cada una de estas actividades fue influenciada por el análisis de datos en este establecimiento



Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

3.4.5. Gestión del talento humano

La gestión del personal es parte importante de las prácticas gerenciales en las empresas. En esta sección se consultó sobre qué tipos de prácticas se aplican a

la empresa para el manejo del talento humano, su retención y su atracción.

En el 26% de las empresas hay prácticas deficientes respecto a la consistencia entre el nivel de calificación del trabajador y las funciones asignadas.

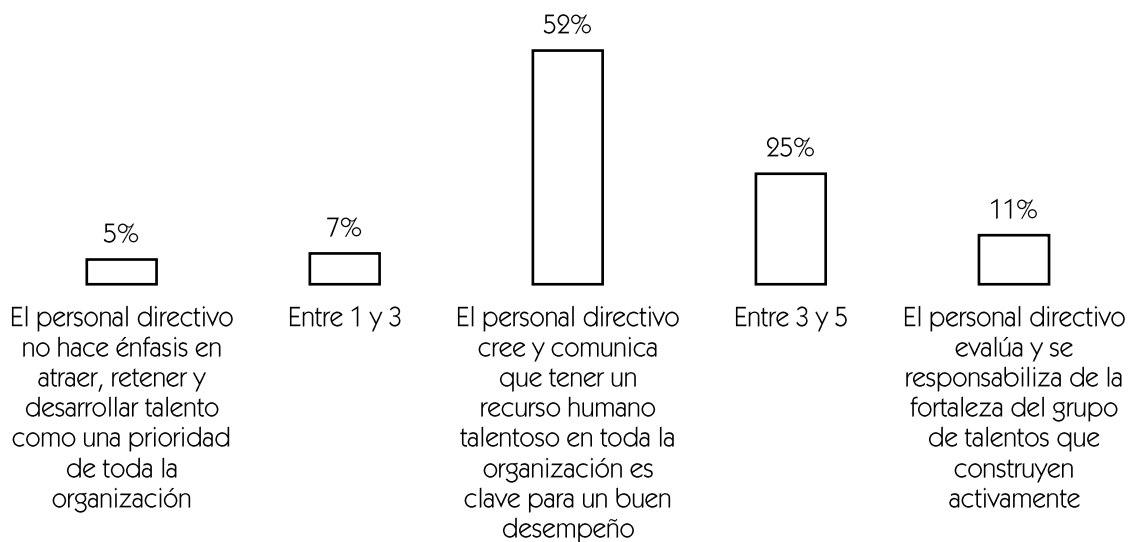
Tabla 11. Caracterización de la forma como se gerencia el personal – Funciones desempeñadas por los trabajadores

Funciones desempeñadas	Porcentaje de empresas
Los empleados a menudo realizan tareas para las que no están calificados o están sobre-calificados.	4%
Entre 1 y 3	7%
Los directivos emplean el personal adecuado para cada labor, pero no se realizan esfuerzos sostenidos para garantizar que siempre sea así.	15%
Entre 3 y 5	25%
El personal reconoce que el despliegue efectivo de recursos humanos es un asunto clave y hace todo lo posible para lograrlo. Cambiar el personal de áreas menos ocupadas a ocupadas se hace de forma rutinaria y coordinada, basándose en las habilidades documentadas.	49%

Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

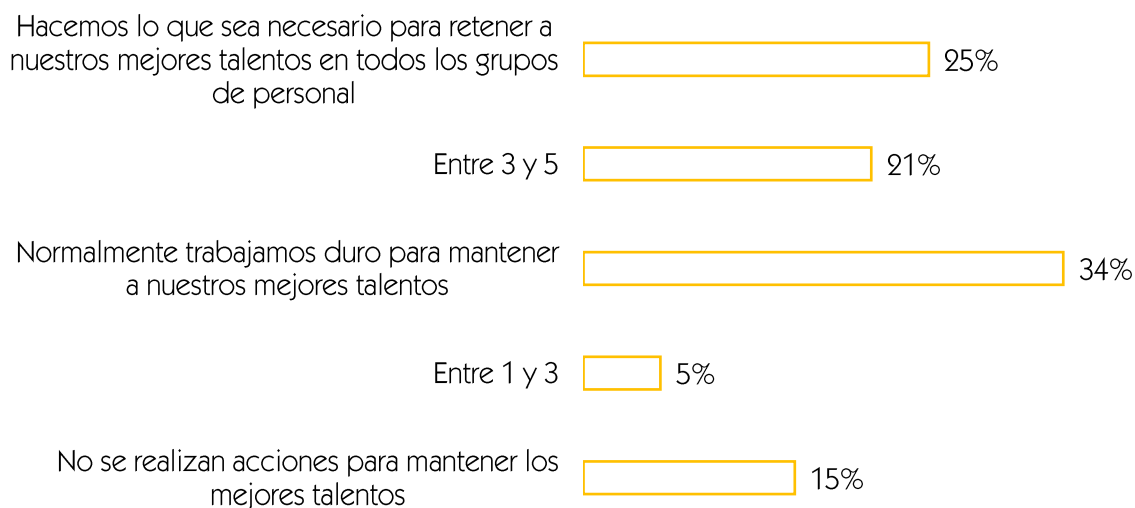
Pregunta: Sobre las funciones desempeñadas por los trabajadores, diga cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la situación de la empresa.

Gráfico 23. Retención del talento como prioridad de la organización



Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

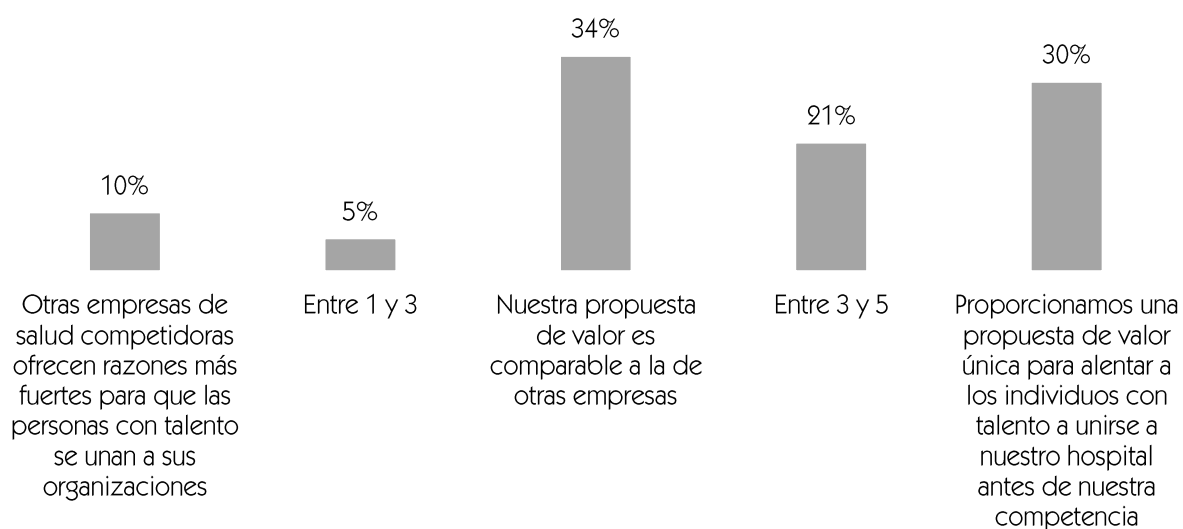
Gráfico 24. Respecto a la retención del talento, indique cuál afirmación se identifica mejor con la situación de la empresa



Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

El 34% de las empresas considera que se encuentra en situación similar a sus competidoras en materia de atracción de talento, mientras que el 5% no está segura de esa posición y percibe riesgo de que su personal sea atraído por otras empresas.

Gráfico 25. Posición de la empresa en el sector en materia de retención de talento humano.



Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

El 34% de las empresas dice que normalmente trabajan duro para mantener a los mejores talentos y además el 30% expresa que proporciona una propuesta de valor única para atraer a individuos con talento a incorporarse al hospital. Aunque es importante resaltar también que el 66% de las empresas respondió que no hay bonificaciones por desempeño para los no directivos y más aún el 86% de las empresas afirmó que no hay bonificación por desempeño para los directivos.

En este sentido, se puede decir que las empresas en las preguntas generales demuestran un uso mayoritario de las prácticas más estructuradas. Sin embargo, en las preguntas más específicas las empresas muestran una carencia en el uso de dichas prácticas.

3.4.6. Organización

Esta sección está diseñada para entender la toma de decisiones en los establecimientos que dependen de una oficina principal. El 97% de las empresas responde a una oficina principal ubicada

en otro lugar diferente al establecimiento encuestado.

3.4.7. Gobierno corporativo

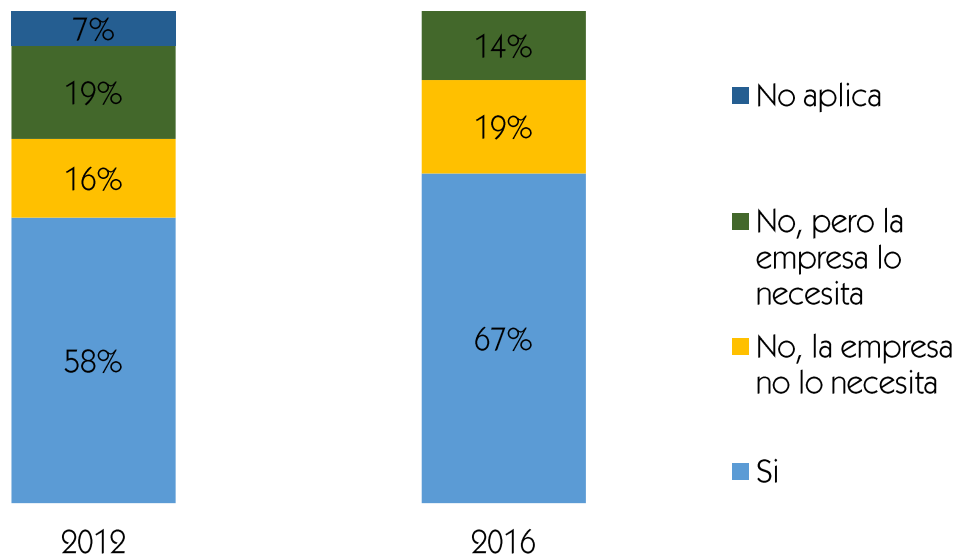
La encuesta indagó sobre la estructura de las empresas, las instancias de decisión y las prácticas que se aplican en empresas de propiedad familiar. Se encontró que el 67% de las empresas pequeñas tiene por gerente al accionista principal, una de las características que está asociada con la aplicación de prácticas gerenciales menos estructuradas (Bloom, Genakos, & Sadu, 2012).

El 93% de las empresas considera que funcionaría perfectamente en caso de ausencia del gerente.

Entre las principales características de las empresas del clúster de salud en materia de gobierno corporativo, el 67% de las empresas manifiestan tener implementadas buenas prácticas de gobierno corporativo, mientras que el 25% no tiene, de las cuales el 19% dice no necesitarlas.

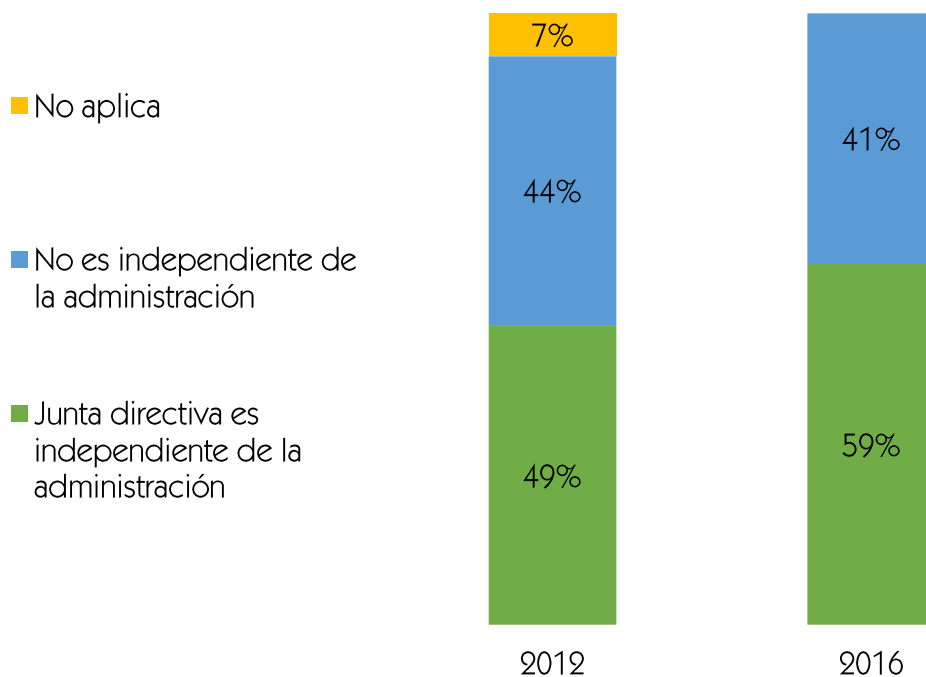
El 73% de las empresas no ha considerado vincular nuevos accionistas.

Gráfico 26. Empresas tienen prácticas de buen gobierno corporativo implementadas



Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

Gráfico 27. Independencia de la junta directiva



Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

El 63% de las empresas medianas tiene una junta directiva independiente de la

administración, así como el 58% de las empresas pequeñas. En el 66% de esas

empresas la junta directiva está conformada por 2 a 4 personas.

En el 64% de las empresas el principal accionista es el gerente. Esta característica ha sido relacionada en los estudios de prácticas gerenciales con un bajo uso de prácticas gerenciales estructurales. (Bloom, Genakos, & Sadu, 2012).

Empresas familiares

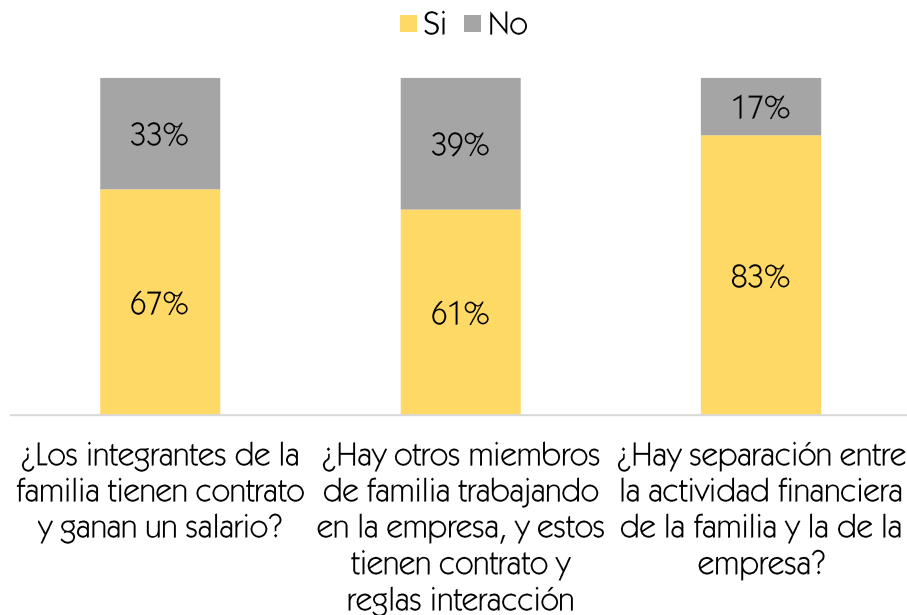
En el 25% de las empresas el propietario mayoritario es un grupo familiar que participa en la administración de la empresa y la mayoría está en la primera generación. De estas empresas, el 15% no

cuenta con un protocolo de familia y manifiesta no necesitarlo.

En la mayoría de estas empresas (61%), las decisiones son tomadas por la gerencia de acuerdo con sus funciones, en el 22% la familia interviene en las decisiones sobre inversiones grandes y en el 17% interviene en todas las decisiones.

En el 33% de las empresas familiares, los integrantes no tienen un contrato y salario, en el 39% hay otros miembros trabajando sin contrato y en el 17% de las empresas no hay separación entre la actividad financiera de la empresa y la de la familia.

Gráfico 28. Prácticas en empresas familiares



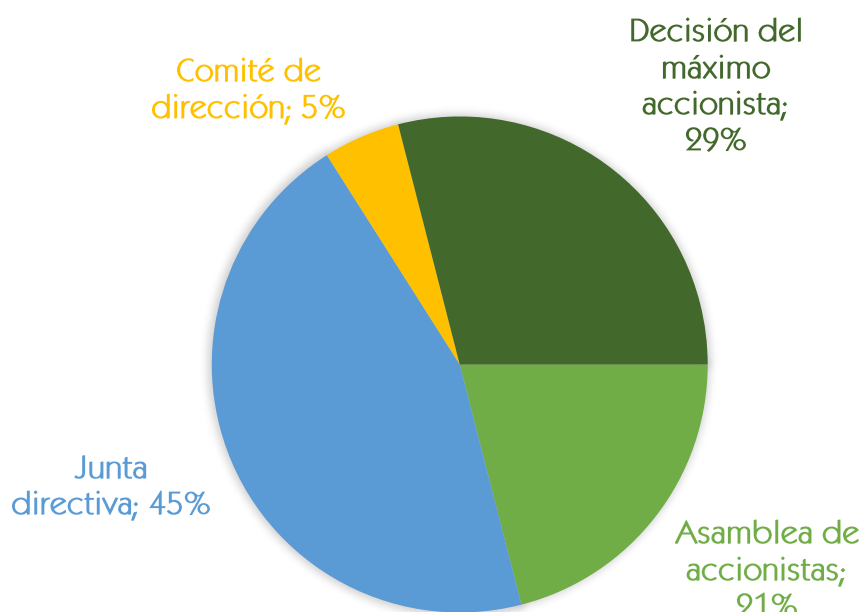
Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios.

Solución de conflictos

La solución de conflictos se realiza en instancias internas, principalmente en la junta directiva. Sin embargo, en 29% de las empresas la decisión la toma el máximo accionista.

Al consultar a las empresas sobre si han pensado en contratar asesoría externa para dirimirlos, 32% manifiesta que lo ha considerado cada vez que se encuentra en esa situación.

Gráfico 29. Instancia utilizada para dirimir conflictos



Fuente: Encuesta prácticas gerenciales y organizacionales. Cálculos propios

4. Conclusiones

Planeación y objetivos estratégicos

- Más del 50% de las empresas realizan ejercicios de planeación estratégica para definir su misión y visión para la planeación a futuro. Sin embargo, un porcentaje importante no realizó ningún tipo de ejercicio de planeación.
- El 90% de las empresas manifestó que durante momentos de bajo desempeño tuvo la capacidad de replantear sus acciones para superar la situación.
- El 89% de las empresas manifiesta que ha identificado un segmento de mercado único y se enfoca en las necesidades específicas de esos clientes.
- En materia de resultados, el 44% las empresas manifiestan que tuvo que realizar un esfuerzo mayor a lo normal para alcanzar sus objetivos del año anterior.

Uso de información para toma de decisiones

- A pesar de que el 83,6% de las empresas no tiene un tablero de visualización de producción, la

mayoría de las empresas (53%) expresa que todos los gerentes y la mayoría de los trabajadores están informado sobre los objetivos de producción.

- La mayoría de las empresas manifiestan tener buenas prácticas en torno a los procesos y protocolos, sin embargo, hay un porcentaje cercano al 20% que no los tiene y en el caso de tenerlos, no los utiliza o los considera demasiado complicados o difícil de supervisar.
- La fuente de datos que más utilizan las empresas para tomar sus decisiones es la información contable y financiera (90% de las empresas) y en segundo lugar información externa a la empresa (33%).
- La frecuencia con la que la mayoría de las empresas consultan la información es mensual, principalmente los indicadores de desempeño (63% de las empresas).
- 20% de las empresas no utiliza información de indicadores de

desempeño de manera sistemática. El 8% nunca consulta dicha información. El 12% lo hace sólo lo hace una vez al año.

- El 60% de las empresas utiliza mensualmente datos para la gestión de la cadena de suministro, mientras que el 16% lo hace con una periodicidad anual.

Gestión del talento humano

- Las empresas medianas del clúster de salud encuestadas tienden a tener mejores prácticas sólo en algunos temas específicos, en particular los relacionados con los incentivos a trabajadores las pequeñas tienen promedios más altos.
- Respecto a las prácticas para la atracción y retención del recurso humano, la mayoría de las empresas señala que tanto los trabajadores directivos (85%) como los no directivos (70%) normalmente no son ascendidos.
- La mayoría de las empresas (91%) no reasignó o despidió trabajadores directivos por bajo rendimiento.
- El 34% de las empresas dice que normalmente trabajan duro para

mantener a los mejores talentos y además el 30% expresa que proporciona una propuesta de valor única para atraer a individuos con talento a incorporarse al hospital. Aunque es importante resaltar también que el 66% de las empresas respondió que no hay bonificaciones por desempeño para los no directivos y más aún el 86% de las empresas afirmó que no hay bonificación por desempeño para los directivos.

- En este sentido, se puede decir que las empresas en las preguntas generales demuestran un uso mayoritario de las prácticas más estructuradas. Sin embargo, en las preguntas más específicas las empresas muestran una carencia en el uso de dichas prácticas.

Gobierno corporativo

- Entre las principales características de las empresas del clúster de salud en materia de gobierno corporativo, el 67% de las empresas manifiestan tener implementadas buenas prácticas de gobierno corporativo, mientras que el 25% no tiene, de las cuales el 19% dice no necesitarlas.

- El 63% de las empresas medianas tiene una junta directiva independiente de la administración, así como el 58% de las empresas pequeñas. En el 66% de esas empresas la junta directiva está conformada por 2 a 4 personas.
- En el 64% de las empresas el principal accionista es el gerente. Esta característica ha sido relacionada en los estudios de prácticas gerenciales con un bajo uso de prácticas gerenciales estructurales.
- En el 25% de las empresas el propietario mayoritario es un grupo familiar que participa en la

administración de la empresa y la mayoría está en la primera generación. De estas empresas, el 15% no cuenta con un protocolo de familia y manifiesta no necesitarlo.

- En el 33% de las empresas familiares, los integrantes no tienen un contrato y salario, en el 39% hay otros miembros trabajando sin contrato.
- La solución de conflictos se realiza en instancias internas, principalmente en la junta directiva. Sin embargo, en 29% de las empresas la decisión la toma el máximo accionista.

Referencias

- Bloom, N., Brynjolfsson, E., Lucia, F., Jarmin, R., Patnaik, M., Saporta-Eksten, I., & Van Reenen, J. (1470 de 2017). What Drives Differences in Management? *Centre for Economic Performance Discussion Paper*.
- Bloom, N., Genakos, C., & Sadu, R. (2012). Management Practices Across Firms and Countries. *Academy of Management Perspective*.
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., Scur, D., & Van Reenen, J. (2016). International Data on Measuring Management Practices. *London School of Economics, Centre for Economic Performance*.
- Buffington, C., Foster, L., Jarmin, R., & Ohlmacher, S. (2016). The Management and Organizational Practices Survey (MOPS): An Overview. *Center for Economic Studies (CES) US Census Bureau*. Obtenido de <https://www2.census.gov/ces/wp/2016/CES-WP-16-28.pdf>
- Buffington, C., Foster, L., Jarmin, R., & Ohlmacher, S. (12 de Enero de 2017). *The Management and Organizational Practices Survey (MOPS): An Overview*. Obtenido de <https://www2.census.gov/ces/wp/2016/CES-WP-16-28.pdf>
- Consejo Privado de Competitividad. (2014). *Productividad laboral y capacidades gerenciales*. Obtenido de <https://compite.com.co/productividad-laboral-y-capacidades-gerenciales/>
- Consejo Privado de Competitividad. (2017). *Productividad, la clave del crecimiento para Colombia*.
- Eslava, M., & Haltiwanger, J. (2016). The drivers of life-cycle business growth. *Mimeo*.

- Eslava, M., & Haltiwanger, J. (2017). The drivers of life-cycle growth of manufacturing plants. *Mimeo*. Obtenido de https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=SED2017&paper_id=1540
- Lora, E. (2017). Las empresas colombianas no saben manejar el talento. *Dinero*.
- McKenzie, D., & Woodruff, C. (2015). Business Practices in Small Firms in Developing Countries. *NBER Working Papers*(No. 21505).
- World Management Survey. (2009). Obtenido de Healthcare Survey Instrument: <http://worldmanagementsurvey.org/survey-data/methodology/>

Anexo. 1. Formulario encuesta prácticas gerenciales y organizacionales



Encuesta sobre prácticas gerenciales y organizacionales 2017

Clúster Salud-Farma
Eslabón prestadoras de servicios de salud



Objetivo

La presente encuesta hace parte de las iniciativas de la Cámara de Comercio de Barranquilla para fortalecer la competitividad de las empresas del departamento del Atlántico. Su objetivo es conocer las prácticas gerenciales aplicadas al interior de las empresas e identificar necesidades de fortalecimiento y oportunidades de mejora en la implementación de dichas prácticas que conduzcan a un incremento de la productividad empresarial y por lo tanto a su competitividad.

Confidencialidad: Los datos personales y de identificación de su empresa que sean suministrados en esta encuesta son estrictamente confidenciales y en ningún caso tendrán usos diferentes a los del estudio. La información que sea obtenida será utilizada con el único fin de cumplir con el objetivo de investigación propuesto, su manejo se realizará según lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012.

INFORMACIÓN DE LA ENCUESTA			
I.	Fecha de la encuesta		
II.	Nombre del encuestador		
III.	Nombre del encuestado		
IV.	Cargo		
V.	Teléfono		
VI.	E mail		
INFORMACIÓN DE LA EMPRESA			
I.	Nombre o razón social		
II.	NIT		
III.	Dirección		
IV.	E mail		
V.	Teléfono		
VI.	Municipio		
VII.	Sector		
VIII.	Actividad económica principal		
IX.	Tamaño (Por rango de activos totales)	Micro (Activos <\$369.596.217)	1 ☐
		Pequeña (Activos entre \$369.596.217 y menos de \$3.689.322.717)	2 ☐
		Mediana (Activos entre \$3.689.322.717 y menos de \$22.131.510.000)	3 ☐
		Grande (Activos de \$22.131.510.000 y más)	4 ☐

Resultados de la aplicación:

Completa	1○
Incompleta	2○
Ausente	3○
Rechazo	4○
Evacuado con otro id	5○
No funciona	6○

1. Características de la empresa

Esta sección tiene como objetivo conocer las condiciones en las que se desenvuelve la empresa para caracterizarla y comprender el contexto en el que realiza su actividad. Esta caracterización incluye conocer la composición de la planta de personal, el tipo de vinculación predominante, el rango de ventas y costos en el que esta se encuentra y si realiza ventas de servicios a extranjeros.

1.1. ¿Cuál fue el número total de trabajadores en este establecimiento?

	A junio 30 de 2016
a. Personal directo permanente	
b. Personal directo temporal	
c. Personal por prestación de servicios. (vinculado mediante subcontratación/outourcing)	
d. Personal practicante y/o aprendices	

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Ninguno

1.2. Por favor informe el porcentaje de empleados de este establecimiento en cada caso, a 30 de junio de 2016 (Pueden ser estimaciones de cada participación) (no suma 100%).

a. Empleados tiempo parcial	__%
b. Empleados en horarios flexibles	__%
c. Empleados que trabajaron desde su casa un día o más por semana	__%
d. Empleados que fueron capacitados(diferente a cursos de inducción para desempeñar el cargo)	__%

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Ninguno

1.3. ¿ En el año 2016 cuántos directivos estaban empleados en este establecimiento? (Pueden ser estimaciones si no cuenta con el dato exacto).

Un directivo es alguien que tiene empleados que se reportan directamente a él, con quienes se reúnen regularmente, y cuyo pago y promoción pueden estar involucrados, por ejemplo, gerente/jefe de planta, gerente de recursos humanos, gerente de calidad).

	a. 2016
No. de directivos	

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Ninguno

1.4. En el año 2016, ¿cuál fue el porcentaje de directivos en este establecimiento con un título profesional?

1 ☐	20% o menos
2 ☐	21-40%
3 ☐	41-60%
4 ☐	61-80%
5 ☐	Más que 80%

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: Más que 80%

1.5. En el año 2016, ¿cuál fue el porcentaje de no directivos en este establecimiento con un título profesional?

(Los no directivos son todos los empleados del establecimiento que no son directivos como se define en 1.3.)

1 ☐	0%
2 ☐	1-10%
3 ☐	11-20%
4 ☐	Más que 20%

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: Más que el 20%

1.6. ¿En qué rango se ubicaron las ventas anuales en el año 2016?

2016	
1 ☐	0 - \$410 millones
2 ☐	\$410 millones - \$980 millones
3 ☐	\$980 millones - \$1.700 millones
4 ☐	\$1.700 millones - \$3.800 millones
5 ☐	\$3.800 millones - \$7.700 millones
6 ☐	\$7.700 millones - \$15.000 millones
7 ☐	Mayor que \$15.000 millones
8 ☐	Prefiere no responder

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable:

1.7. ¿En el año 2016 cuáles fueron los valores aproximados de los gastos de capital en activos nuevos y usados del establecimiento?

Incluir edificios y otras estructuras, maquinaria y equipo. Excluir tierras.

2016	
1 ☐	0 - \$7,5 millones
2 ☐	\$7,5 millones - \$160 millones
3 ☐	\$160 millones - \$385 millones
4 ☐	\$385 millones - \$1.150 millones
5 ☐	\$1.150 millones - \$2.500 millones
6 ☐	Mayor a \$2.500 millones
7 ☐	Prefiere no responder

Fuente: MOPS

Tipo de análisis:

1.8. ¿En el año 2016 cuál fue el porcentaje de compras intermedias o costos externos en relación al total de ventas?

Materias primas e insumos, salarios, servicios externos, rentas y otros costos que se pagaron a terceros o empresas de servicios públicos.

2016	
	%

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable:

1.9. En el sector de servicios, se consideran exportaciones las ventas de servicios a extranjeros no residentes en el país que viajan desde su país de origen para recibir tratamientos o realizarse procedimientos en su establecimiento. En este contexto, ¿En el año 2016 el establecimiento realizó exportaciones de servicios? (Si se requiere aclaración: ¿El establecimiento suministró servicios a personas que residen en el extranjero y estuvieron en el país temporalmente?)

2016	
1. Sí ☐	P.P. 1.10
2. No ☐	P.P. 1.12

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable: Sí

1.10. ¿En el año 2016 cuál fue el principal país de origen de las personas extranjeras no residentes en Colombia a las que suministró servicios?

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable:

1.11. ¿En el año 2016 cuál fue el porcentaje de participación de las exportaciones /ventas de servicios a extranjeros en el total de ventas?

2016	
1. Participación de las exportaciones/ventas de servicios a extranjeros en ventas totales.	%
2.No lleva Registro.	☐
3.No sabe, No responde.	☐

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: Sí lleva el registro.

1.12. Innovación ¿Se realizó alguna de las siguientes acciones en la empresa en los siguientes períodos?

1.12.1 2012	1.12.2 2016	
a ☐	a ☐	Inició la oferta de un bien o servicio nuevo (Innovación de producto)
b ☐	b ☐	¿Desarrolló o implementó un nuevo procedimiento que le permitió mejoras notables en el proceso de producción/oferta de servicios? (innovación de procesos)
99 ☐	99 ☐	No aplica

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable: opción a ó b

2. Planeación y objetivos estratégicos

En esta sección se consulta sobre cómo la empresa hace uso de la formulación de objetivos y planeación estratégica. Los objetivos y la estrategia son componentes de las prácticas gerenciales y al indagar sobre estos se busca obtener información de qué tan relevantes son para las empresas del sector.

2.1. ¿La empresa tenía/tiene definidos sus objetivos estratégicos a mediano y largo plazo?

Marque una opción por año

	2.1.1. 2012	2.1.2. 2016	2.1.3. 2020
Si	1 ☐	1 ☐	1 ☐
No	2 ☐	2 ☐	2 ☐
NO aplica	99 ☐	99 ☐	99 ☐

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable: Sí

2.2. ¿Cómo enfrentó la empresa sus dilemas de crecimiento futuro?

Marque una opción

2.2.1. 2012	
1 ☐	Ejercicios de planeación estratégica para definir la misión y visión de la empresa
2 ☐	A través de la construcción de temas dominantes y metas ambiciosas
3 ☐	Esperar la respuesta del mercado
99 ☐	No aplica
2.2.2. 2016	
1 ☐	Ejercicios de planeación estratégica para definir la misión y visión de la empresa
2 ☐	A través de la construcción de temas dominantes y metas ambiciosas
3 ☐	Esperar la respuesta del mercado

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable: opción 1

2.3. ¿Las acciones y ejecuciones estuvieron alineadas con una estrategia clara definida?

Marque una opción

2.3.1 2012	2.3.2 2016	
☐ 1	☐ 1	Si, han definido una estrategia explícita de negocio y ejecutan acciones de acuerdo a esta estrategia.
☐ 2	☐ 2	No, la empresa ha funcionado de acuerdo a lo que el mercado les presente.
☐ 99	☐ 99	No aplica

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable: opción 1

2.4. En los momentos de bajos desempeños financieros, comerciales o productivos, considera que la empresa:

Marque una opción en cada año

2.4.1 2012	2.4.2 2016	
☐ 1	☐ 1	Estuvo en capacidad para reconfigurar su estrategia de negocio y se mantuvo relevante.
☐ 2	☐ 2	Difícilmente logro adaptarse.
☐ 99	☐ 99	No aplica

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable: opción 1

2.5. ¿Cuál fue la principal fuente de información para la toma de decisiones en la estrategia de la empresa?

Respuesta múltiple en cada año

2.5.1 2012	2.5.2 2016	
☐ a.	☐ a.	Información contable y financiera
☐ b.	☐ b.	Métricas específicamente diseñadas para el seguimiento de negocios
☐ c.	☐ c.	Información externa
☐ d.	☐ d.	No consulta fuentes de información
☐ e.	☐ e.	Otro. Cual?
☐ 99	☐ 99	No aplica

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable: opción a

2.6. Basado en el entendimiento del negocio, usted podría afirmar que:

Marque una sola opción

☐	La empresa ya ha identificado un segmento de mercado único y está enfocada en atender necesidades específicas de sus clientes
☐	La empresa no cuenta con información clara de cómo gana o adquiere clientes

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable: opción 1

2.7. ¿Considera que la empresa tiene definida una propuesta de valor única y distintiva, que sus clientes fácilmente reconocen?

Marque una sola opción

☐	Sí, han identificado claramente cómo pueden ganar en el mercado
☐	No, aún no saben cómo diferenciar su propuesta de valor.

Fuente: CCB

2.8. La empresa ha identificado y segmentado clientes por:

Marque una sola opción

☐	Estatus socio económico
☐	Área geográfica
☐	Necesidades específicas, atributos o comportamientos
☐	No los tengo definidos ni segmentados
☐	Tipo de régimen (Contributivo, subsidiado, medicina prepagada etc...)

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable:

2.9. La empresa espera entregar a sus clientes:

Marque una sola opción

☐	Productos y servicios a un menor precio
☐	Productos y servicios de mejor calidad
☐	Soluciones y productos a su medida
☐	No sé por qué mis clientes me prefieren

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable: opción 2 o 3

3. Prácticas gerenciales

En esta sección indagaremos sobre la forma como la empresa aborda los problemas y cómo utiliza indicadores clave de desempeño en la medición de resultados y el seguimiento en el logro de objetivos y rendimiento de sus trabajadores.

3.1. En 2016, cuando se presentó un problema en el proceso de producción o en la provisión de servicios, de las siguientes afirmaciones cuál describe mejor la forma cómo enfrentó dicho problema:

Ejemplo: Se encontró una falla en la calidad de un servicio/producto ofrecido o daño en una máquina.

Marque una opción

☐ 1	Lo arreglamos, pero no tomamos medidas adicionales
☐ 2	Lo arreglamos y tomamos medidas para asegurarnos de que no volviera a suceder
☐ 3	Lo arreglamos, tomamos medidas para asegurarnos de que no volviera a ocurrir, y tuvimos un proceso de mejora continua para anticipar problemas como estos de antemano
☐ 4	No se tomaron medidas

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción 3

3.2. ¿Cuántos indicadores clave de desempeño fueron monitoreados en el establecimiento/empresa en 2016?

Ejemplo: Indicadores sobre producción/servicios prestados, costo, calidad, inventarios, ausentismo laboral, tiempos de espera.

(Salud: calidad, tiempo de espera, eficiencia operativa, equilibrio financiero entre otros);

Marque una opción

☐ 1	Entre 1 y 2 indicadores clave de desempeño
☐ 2	Entre 3 y 9 indicadores clave de desempeño
☐ 3	10 o más indicadores clave de desempeño
☐ 4	Ninguno (P.P. 3.6)

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción 3

3.3. ¿Con qué frecuencia los indicadores clave de desempeño fueron revisados por los directivos de este establecimiento en 2016? **ENCUESTADOR ENTREGUE TARJETA 1**

Marque una opción

☐ 1	Anualmente
☐ 2	Trimestralmente
☐ 3	Mensualmente
☐ 4	Semanalmente
☐ 5	Diariamente
☐ 6	Más de una vez al día
☐ 7	Nunca

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción 4

3.4. Durante 2016, ¿con qué frecuencia fueron revisados los indicadores clave de desempeño por no directivos en este establecimiento? **ENCUESTADOR ENTREGUE TARJETA 1**

Marque todas las opciones que apliquen

☐	a	Anualmente
☐	b	Trimestralmente
☐	c	Mensual mente
☐	d	Semanalmente
☐	e	Diariamente
☐	f	Cada hora o más frecuente
☐	g	Nunca
☐		

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción 5

3.5. En 2016, ¿dónde se ubicaban los tableros de visualización de producción que mostraban las cantidades producidas/servicios entregados/clientes atendidos y otros indicadores clave de desempeño del establecimiento?

Marque todas las opciones que apliquen

☐	a	Todos los tableros de seguimiento de indicadores estaban ubicados en un solo lugar (por ejemplo, al final de la línea de producción).
☐	b	Estaban ubicados en múltiples lugares (por ejemplo, en múltiples etapas de la línea de producción)
☐	c	No teníamos ningún tablero de visualización

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción a

3.6. ¿Qué tan fácil o difícil fue para este establecimiento alcanzar sus objetivos de producción en el año anterior (2016)?

Marque una sola opción

☐	1	Posible lograrlo con poco esfuerzo
☐	2	Posible lograrlo con un esfuerzo normal
☐	3	Posible lograrlo con más esfuerzo que el normal
☐	4	Sólo posible lograrlo con un esfuerzo extraordinario

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción 2

3.7. En 2016, ¿quién estaba informado sobre los objetivos de producción en este establecimiento?

Marque una sola opción

☐	1	Sólo los directivos más altos
☐	2	La mayoría de los directivos y algunos trabajadores (en salud: personal clínico, enfermeras, auxiliares administrativos)
☐	3	La mayoría de los gerentes y algunos trabajadores
☐	4	Todos los gerentes y la mayoría de los trabajadores

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción 5

3.8. En 2016, ¿generalmente, en qué estaban basadas las bonificaciones de desempeño de los **no directivos**?

ENCUESTADOR ENTREGUE TARJETA 2

Marque todas las opciones que apliquen

☐ a	Su propio desempeño, medido por objetivos de producción
☐ b	El desempeño de su equipo o turno, medido por objetivos de producción
☐ c	El desempeño del establecimiento medido por objetivos de producción
☐ d	El desempeño de la empresa medido por objetivos de producción
☐ e	No hay bonificaciones por desempeño (P.P. 3.10)

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción 1

3.9. En 2016, cuando se alcanzaron los objetivos de producción, ¿qué porcentaje de los **no directivos** de este establecimiento recibió bonificaciones de desempeño?

Marque una sola opción

☐ 1	0%
☐ 2	1-33%
☐ 3	34-66%
☐ 4	67-99%
☐ 5	100%
☐ 6	No se cumplieron los objetivos de producción

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción 5

3.10. Generalmente, ¿en qué criterio se soportaron los bonos de desempeño de los **directivos** en 2016?

ENCUESTADOR ENTREGUE TARJETA 2

Marque todas las opciones que apliquen

☐ a	Su propio desempeño, medido por objetivos de producción
☐ b	El desempeño de su equipo o turno, medido por objetivos de producción
☐ c	El desempeño del establecimiento medido por objetivos de producción
☐ d	El desempeño de la empresa medido por objetivos de producción
☐ e	No hay bonificaciones por desempeño (P.P. 3.12)

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción 1

3.11. En 2016, en las ocasiones en que se alcanzaron los objetivos de producción, ¿qué porcentaje de **directivos** en este establecimiento recibió bonos de desempeño?

Marque una sola opción

- ☐ 1 0%
☐ 2 1-33%
☐ 3 34-66%
☐ 4 67-99%
☐ 5 100%
☐ 6 En ningún momento se cumplieron los objetivos de producción

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción 5

3.12. En 2016, ¿De qué dependieron los ascensos de los no directivos?

Marque una sola opción:

☐	Los ascensos se basaron únicamente en el desempeño y las habilidades
☐	Se basaron parcialmente en el desempeño y las habilidades, y se tuvieron en cuenta otros factores (por ejemplo, duración en el cargo o conexiones familiares)
☐	Se basaron principalmente en factores distintos del desempeño y las habilidades (por ejemplo, duración en el cargo o conexiones familiares)
☐	Los no directivos normalmente no son ascendidos

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción 1

3.13. ¿De qué dependieron los ascensos de los directivos el año anterior (2016)?

Marque una sola opción

☐	Los ascensos se basaron únicamente en el desempeño y las habilidades
☐	Se basaron parcialmente en el desempeño y las habilidades, y se tuvieron en cuenta otros factores (por ejemplo, duración en el cargo o conexiones familiares)
☐	Se basaron principalmente en factores distintos del desempeño y las habilidades (por ejemplo, duración en el cargo o conexiones familiares)
☐	Los directivos normalmente no son ascendidos

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción 1

3.14. En 2016, ¿En qué momento se reasignó o despidió a un no directivo por bajo rendimiento?

Marque una sola opción:

☐	Dentro de los 6 meses siguientes a la identificación del bajo desempeño del trabajador
☐	Después de 6 meses de identificar el bajo desempeño del trabajador
☐	Rara vez o nunca

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción 1

3.15. En 2016, ¿En qué momento se reasignó o despidió a un directivo por bajo rendimiento en el año anterior?

Marque una sola opción

☐	Dentro de los 6 meses siguientes a la identificación del bajo desempeño del directivo
☐	Después de 6 meses de identificar el bajo desempeño del trabajador
☐	Rara vez o nunca

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción 1

3.16. Respecto a los procedimientos que se realizan en el establecimiento, de las siguientes afirmaciones cuál describe mejor la estandarización de procedimiento en la empresa: ENCUESTADOR ENTREGUE TARJETA 3

☐	1. Existe poca estandarización y pocos protocolos (por ejemplo, el personal clínico tiene diferentes enfoques para los mismos tratamientos)
☐	2. Entre 1 y 3
☐	3. Se han creado protocolos, pero no se utilizan comúnmente porque son demasiado complicados o no se supervisan adecuadamente (por ejemplo, algunos están sólo en el manual)
☐	4. Entre 3 y 5
☐	5. Los protocolos son conocidos y utilizados por todo el personal clínico y son objeto de seguimiento periódico mediante algún tipo de supervisión.

Fuente: WMS

Tipo de análisis: Deseable: opción 5

3.17. Respecto a las mejoras en los procesos, de las siguientes afirmaciones cuál describe mejor la situación de la empresa en 2016: ENCUESTADOR ENTREGUE TARJETA 4

☐	1. Las mejoras en los procesos se realizan sólo cuando se encuentran problemas, o sólo involucran a un grupo de personal.
☐	2. Entre 1 y 3
☐	3. Se realizan mejoras en reuniones no periódicas en las que participan todos los grupos de personal, para mejorar el desempeño en su área de trabajo.
☐	4. Entre 3 y 5
☐	5. La exposición de los problemas es parte integral de las responsabilidades de los individuos y la resolución involucra a todos los grupos de personal. Exponer y resolver problemas es parte de un proceso de negocios regular en lugar de ser el resultado de esfuerzos extraordinarios

Fuente: WMS

Tipo de análisis: Deseable: opción 5

4. Uso de datos para la toma de decisiones

En esta sección se consulta sobre la disponibilidad de datos en la empresa y su uso para tomar decisiones en diferentes áreas de su operación.

4.1. De las siguientes afirmaciones, indique cuál describe mejor la disponibilidad de datos para apoyar la toma de decisiones en la empresa en el año 2016:

Marque una sola opción

☐	1○ No hay datos disponibles para apoyar la toma de decisiones
☐	2○ Hay pocos datos disponibles para apoyar la toma de decisiones
☐	3○ Hay una cantidad moderada de datos para apoyar la toma de decisiones
☐	4○ Hay una gran cantidad de datos para apoyar la toma de decisiones
☐	5○ Todos los datos que se necesitan para apoyar la toma de decisiones están disponibles

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción 5

4.2. De las siguientes afirmaciones, indique cuál describe mejor el uso de datos para apoyar la toma de decisiones en la empresa:

Marque una sola opción

☐ 1	No se utilizaron datos para la toma de decisiones
☐ 2	La toma de decisiones dependió ligeramente de los datos
☐ 3	La toma de decisiones se basó moderadamente en los datos
☐ 4	La toma de decisiones se basó en gran medida en los datos
☐ 5	La toma de decisiones se basó enteramente en datos

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción 5

4.3. En 2016, indique quién eligió el tipo de datos a recoger en este establecimiento:

Marque todas las opciones que apliquen:

☐ a	Los directivos en este establecimiento
☐ b	Los directivos en la oficina principal y/ u otros establecimientos
☐ c	Trabajadores del área operativa
☐ d	Ingenieros/asosores
☐ e	Los clientes
☐ f	Definido por las regulaciones o entidades públicas

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable:

4.4. En el año 2016, cuál fue la frecuencia con la que se utilizó cada una de las siguientes fuentes de datos en la toma de decisiones en este establecimiento? Utilizar tarjeta con escala de valor para cada frecuencia.

ENCUESTADOR ENTREGUE TARJETA 5

Marque todas las opciones que apliquen

	Diario	Semanal	Mensual	Anual	Nunca
a. Indicadores de desempeño de la producción de bienes y servicios	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
b. Comentarios formales o informales de los directivos	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
c. Comentarios formales o informales de los trabajadores del área operativa	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
d. Datos de fuera de la empresa (proveedores, clientes, proveedores externos de datos)	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: Cada vez que se tomó una decisión

4.5. ¿ En el año 2016 con qué frecuencia cada una de estas actividades fue influenciada por el análisis de datos en este establecimiento? Utilizar tarjeta con escala de valor para cada frecuencia.

ENCUESTADOR ENTREGUE TARJETA 5

Marque todas las opciones que apliquen

	Diario	Semanal	Mensual	Anual	Nunca
a. Diseño de nuevos productos o servicios	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
b. Proyección de la demanda	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
c. Gestión de la cadena de suministro	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

4.6. ¿Con qué frecuencia este establecimiento suele basarse en análisis predictivos (modelos estadísticos que proporcionan pronósticos en áreas como la demanda, la producción o los recursos humanos)?

ENCUESTADOR ENTREGUE TARJETA 5

Marque la opción que aplique

1. ☐	Diariamente
2. ☐	Semanalmente
3. ☐	Mensualmente
4. ☐	Anualmente
5. ☐	Nunca

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: Diariamente

5. Gestión del talento humano

La gestión del personal es parte importante de las prácticas gerenciales en las empresas, en particular en el sector de servicios. En esta sección se consulta sobre qué tipos de prácticas se aplican a la empresa para el manejo del talento humano, su retención y su atracción.

5.1. Sobre las funciones desempeñadas por los trabajadores por favor diga cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la situación de la empresa: **ENCUESTADOR ENTREGUE TARJETA 6**

☐	1. Los empleados a menudo realizan tareas para las que no están calificados o están sobre-calificados. El personal no se mueve a través de las áreas de la empresa, incluso cuando son generalmente subutilizados y hay otras áreas más ocupadas.
☐	2. Entre 1 y 3
☐	3. Los directivos emplean el personal adecuado para cada labor, pero no se realizan esfuerzos sostenidos para garantizar que siempre sea así. El personal puede moverse entre áreas ocupadas y menos ocupadas, pero a menudo de manera no coordinada.
☐	4. Entre 3 y 5
☐	5. El personal reconoce que el despliegue efectivo de recursos humanos es un asunto clave y hace todo lo posible para lograrlo. Cambiar el personal de áreas menos ocupadas a ocupadas se hace de forma rutinaria y coordinada, basándose en las habilidades documentadas.

Fuente: WMS

Tipo de análisis: Deseable: opción 5

5.2. Por favor diga cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la situación de la empresa:

ENCUESTADOR ENTREGUE TARJETA 7

- | | |
|-----------------------|---|
| ☐ | 1. El personal directivo no hace énfasis en atraer, retener y desarrollar talento como una prioridad de toda la organización. |
| ☐ | 2. Entre 1 y 3 |
| ☐ | 3. El personal directivo cree y comunica que tener un recurso humano talentoso en toda la organización es clave para un buen desempeño. |
| ☐ | 4. Entre 3 y 5 |
| ☐ | 5. El personal directivo evalúa y se responsabiliza de la fortaleza del grupo de talentos que construyen activamente. |

Fuente: WMS

Tipo de análisis: Deseable: opción 5

5.3. Respecto a la retención del talento, indique cuál afirmación se identifica mejor con la situación de la empresa:

ENCUESTADOR ENTREGUE TARJETA 8

- | | |
|-----------------------|--|
| ☐ | 1. No se realizan acciones para mantener los mejores talentos |
| ☐ | 2. Entre 1 y 3 |
| ☐ | 3. Normalmente trabajamos duro para mantener a nuestros mejores talentos |
| ☐ | 4. Entre 3 y 5 |
| ☐ | 5. Hacemos lo que sea necesario para retener a nuestros mejores talentos en todos los grupos de personal |

Fuente: WMS

Tipo de análisis: Deseable: opción 5

5.4. En cuanto a la atracción de talento, indique cuál afirmación se identifica mejor con la situación de la empresa:

ENCUESTADOR ENTREGUE TARJETA 9

- | | |
|-----------------------|---|
| ☐ | 1. Otras empresas de salud competidoras ofrecen razones más fuertes para que las personas con talento se unan a sus organizaciones |
| ☐ | 2. Entre 1 y 3 |
| ☐ | 3. Nuestra propuesta de valor es comparable a la de otras empresas |
| ☐ | 4. Entre 3 y 5 |
| ☐ | 5. Proporcionamos una propuesta de valor única para alentar a los individuos con talento a unirse a nuestro hospital antes de nuestra competencia |

Fuente: WMS

Tipo de análisis: Deseable: opción 5

6. Organización

Esta sección está diseñada para entender la toma de decisiones en los establecimientos que dependen de una oficina principal.

6.1. ¿La empresa es un establecimiento que depende de una oficina principal ubicada en otro lugar (en la misma ciudad o en otra ciudad)? (En el caso en que tenga varios establecimientos)

Marque una sola opción

1 ☐	Sí	Si es en otra ciudad/país por favor indique: 6.1.1. Ciudad: _____ 6.1.2. País: _____
2 ☐	No (P.P. 7.1)	

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable:

6.2. En 2016, ¿Dónde fueron tomadas las decisiones de contratación de empleados permanentes de este establecimiento?

ENCUESTADOR ENTREGUE TARJETA 10

Marque una sola opción

1 ☐	Sólo en este establecimiento
2 ☐	Sólo en la oficina principal
3 ☐	Tanto en este establecimiento como en la principal
4 ☐	Otros (especificar) _____

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción 3

6.3. En 2016, ¿Dónde fueron tomadas las decisiones para dar a un empleado un aumento salarial de al menos el 10% hecho para este establecimiento?

ENCUESTADOR ENTREGUE TARJETA 10

Marque una sola opción

1 ☐	Sólo en este establecimiento
2 ☐	Sólo en la sede
3 ☐	Tanto en este establecimiento como en la sede
4 ☐	Otros (especificar) _____

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción 3

6.4. En 2016, ¿Dónde fueron tomadas las decisiones sobre la introducción de nuevos productos o servicios?

ENCUESTADOR ENTREGUE TARJETA 10

Marque una sola opción

1 ☐	Sólo en este establecimiento
2 ☐	Sólo en la oficina principal
3 ☐	Tanto en este establecimiento como en la oficina principal
4 ☐	Otros (especificar) _____

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción 3

6.5. En 2016, ¿Dónde fueron tomadas las decisiones de precios de productos y servicios para este establecimiento?

ENCUESTADOR ENTREGUE TARJETA 10

Marque una sola opción

☐ 1	Sólo en este establecimiento
☐ 2	Sólo en la oficina principal
☐ 3	Tanto en este establecimiento como en la oficina principal
☐ 4	Otros (especificar)

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción 3

6.6. En 2016, ¿Dónde se tomaron las decisiones sobre publicidad para los productos de este establecimiento?

ENCUESTADOR ENTREGUE TARJETA 10

Marque una sola opción

☐ 1	Sólo en este establecimiento
☐ 2	Sólo en la oficina principal
☐ 3	Tanto en este establecimiento como en la oficina principal
☐ 4	Otros (especificar)

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: opción 3

6.7. En 2016, ¿cuál era el monto máximo de compras de activos fijos que este establecimiento podría hacer sin autorización previa de la oficina principal?

Marque una sola opción

☐ 1	Menos de \$1.000.000
☐ 2	Menos de \$5.000.000
☐ 3	Menos de \$10.000.000
☐ 4	Menos de \$50.000.000
☐ 5	No hay límite

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable:

7. Gobierno corporativo

Por último, en esta sección de gobierno corporativo se indaga sobre la estructura de las empresas, las instancias de decisión y las prácticas que se aplican en empresas de propiedad familiar.

7.1. Para el período considerado, ¿La empresa tenía implementadas formalmente prácticas de Buen Gobierno Corporativo?

Marque una sola opción

7.1.1 2012	7.1.2 2016	
☐ 1	☐ 1	Si
☐ 2	☐ 2	No, la empresa no lo necesita
☐ 3	☐ 3	No, pero la empresa lo necesita
☐ 99	☐ 99	No aplica

Fuente: CCB

7.2. ¿La empresa contaba con una junta directiva independiente de la administración?

Marque una sola opción

7.2.1 2012	7.2.2 2016	
1 ☐	1 ☐	Si
2 ☐	2 ☐	No
99 ☐	99 ☐	No aplica

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable:

7.3. ¿Cuántas personas tiene la junta directiva?

No. de miembros junta directiva

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable:

7.4. ¿El principal accionista de la empresa es el gerente?

Marque una sola opción

1 ☐	Si
2 ☐	No

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable:

7.5. En caso de ausencia del gerente, la empresa:

Marque una sola opción

1 ☐	Funciona perfectamente
2 ☐	No toma decisiones importantes
3 ☐	No podría operar normalmente

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable:

7.6. ¿Este establecimiento tiene un propietario mayoritario (más de 50% de la propiedad)?

1 ☐	Sí
2 ☐	No (P.P.7.15)

7.7. ¿El (los) propietario (s) mayoritario (s) es (son) su fundador o es (son) miembro (s) de la familia de un fundador?

☐ 1	Sí, el (los) fundador (es) es (son) el (los) propietario (s)
☐ 2	Sí, los propietarios son miembro (s) de la familia de un fundador (por ejemplo, hija, hijo, hermana, hermano))
☐ 3	No

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: Sí

7.8. ¿El propietario mayoritario de las acciones de la empresa es un grupo familiar que participa en la administración de la empresa?

Marque una sola opción

☐ 1	Sí
☐ 2	No, pase a la pregunta 7.15

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable: Sí

7.9. ¿La empresa cuenta con un Protocolo de Familia?

Marque una sola opción

☐ 1	Sí, y lo implementamos
☐ 2	Sí, pero no lo hemos implementado como debe ser
☐ 3	No, no lo necesitamos
☐ 4	No, pero lo necesitamos

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable:

7.10. Desde que la familia es socio mayoritario, la dirección actual está a cargo de la:

Marque una sola opción

☐ 1	Primera generación
☐ 2	Segunda generación
☐ 3	Tercera generación
☐ 4	Más allá de la tercera generación

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable:

7.11. ¿La empresa depende de las decisiones familiares para realizar inversiones?

Marque una sola opción

1 ☐	Todas las decisiones son tomadas por la familia
2 ☐	Sólo las inversiones grandes
3 ☐	Las decisiones son tomadas de acuerdo a las atribuciones de la gerencia

Fuente: MOPS

Tipo de análisis: Deseable: Sí

7.12. ¿Los integrantes de la familia tienen contrato y ganan un salario?

1 ☐	Sí
2 ☐	No

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable: Sí

7.13. ¿Hay otros miembros de familia trabajando en la empresa, y estos tienen contrato y reglas interacción?

1 ☐	Sí
2 ☐	No

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable: Sí

7.14. ¿Hay separación entre la actividad financiera de la familia y la de la empresa?

1 ☐	Sí
2 ☐	No

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable: Sí

7.15. En caso de conflictos en la administración o del corte societario ¿Qué instancia utiliza la empresa para dirimirlos?

Marque una sola opción

1 ☐	Asamblea de accionistas
2 ☐	Junta directiva
3 ☐	Comité de dirección
4 ☐	Decisión del máximo accionista

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable:

7.16. ¿La empresa ha vinculado nuevos socios o accionistas?*Marque una sola opción*

1 ☐	Si
2 ☐	No, la empresa no ha tenido la intención
3 ☐	No, la empresa no está lista para recibir nuevos socios o accionistas
4 ☐	No, pero la empresa lo ha considerado

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable:

7.17. ¿La empresa ha considerado contratar asesoría externa para la resolución de conflictos?*Marque una sola opción*

1 ☐	Si, cada vez que exista un conflicto
2 ☐	No, los conflictos se resuelven internamente

Fuente: CCB

Tipo de análisis: Deseable:

Observaciones sobre la encuesta:*Utilice este espacio para cualquier explicación que pueda ser esencial para entender la información reportada.*

Gracias por completar la encuesta.

Anexo 1. Preguntas correspondientes al puntaje de prácticas gerenciales de la encuesta MOPS

Encuest a MOPS	Encuest a CCB	Normalizació n	Códig o	Pregunta
1	3,1			Cuando se presentó un problema en el proceso de producción o en la provisión de servicios, de las siguientes afirmaciones cuál describe mejor la forma cómo enfrentó dicho problema
		0,33	①	Lo arreglamos, pero no tomamos medidas adicionales
		0,67	②	Lo arreglamos y tomamos medidas para asegurarnos de que no volviera a suceder
		1,00	③	Lo arreglamos, tomamos medidas para asegurarnos de que no volviera a ocurrir, y tuvimos un proceso de mejora continua para anticipar problemas como estos de antemano
		0,00	④	No se tomaron medidas
2	3,2			¿Cuántos indicadores clave de desempeño fueron monitoreados en el establecimiento/empresa en 2016?
		0,33	①	Entre 1 y 2 indicadores clave de desempeño
		0,67	②	Entre 3 y 9 indicadores clave de desempeño
		1,00	③	10 o más indicadores clave de desempeño
		0,00	④	Ninguno (P.P. 3.6)
3	3,3			¿Con qué frecuencia los indicadores clave de desempeño fueron revisados por los directivos de este establecimiento en 2016?
		0,17	①	Anualmente
		0,33	②	Trimestralmente
		0,50	③	Mensualmente
		0,67	④	Semanalmente
		0,83	⑤	Diariamente
		1,00	⑥	Más de una vez al día

		0,00	Ⓐ	Nunca
4	3,4			Durante 2016, ¿con qué frecuencia fueron revisados los indicadores clave de desempeño por no directivos en este establecimiento?
		0,17	Ⓐ	Anualmente
		0,33	Ⓑ	Trimestralmente
		0,50	Ⓒ	Mensualmente
		0,67	Ⓓ	Semanalmente
		0,83	Ⓔ	Diariamente
		1,00	Ⓜ	Cada hora o más frecuente
		0,00	Ⓐ	Nunca
5	3,5			En 2016, ¿dónde se ubicaban los tableros de visualización de producción que mostraban las cantidades producidas/servicios entregados/clientes atendidos y otros indicadores clave de desempeño del establecimiento?
		0,50	Ⓐ	Todos los tableros de seguimiento de indicadores estaban ubicados en un solo lugar (por ejemplo, al final de la línea de producción).
		1,00	Ⓑ	Estaban ubicados en múltiples lugares (por ejemplo, en múltiples etapas de la línea de producción)
		0,00	Ⓒ	No teníamos ningún tablero de visualización
7	3,6			¿Qué tan fácil o difícil fue para este establecimiento alcanzar sus objetivos de producción en el año anterior (2016)?
		1,00	Ⓐ	Posible lograrlo con poco esfuerzo
		0,67	Ⓑ	Posible lograrlo con un esfuerzo normal
		0,33	Ⓒ	Posible lograrlo con más esfuerzo que el normal
		0,00	Ⓓ	Sólo posible lograrlo con un esfuerzo extraordinario
8	3,7			En 2016, ¿quién estaba informado sobre los objetivos de producción en este establecimiento?

		0,00	①	Sólo los directivos más altos
		0,33	②	La mayoría de los directivos y algunos trabajadores (en salud: personal clínico, enfermeras, auxiliares administrativos)
		0,67	③	La mayoría de los gerentes y algunos trabajadores
		1,00	④	Todos los gerentes y la mayoría de los trabajadores
7	2.1.3	2.1.3		¿La empresa tenía/tiene definidos sus objetivos estratégicos a mediano y largo plazo?
		1,00	①	Si
		0,00	②	No
			③	NO aplica
9	3,8			En 2016, ¿generalmente, en qué estaban basadas las bonificaciones de desempeño de los no directivos?
		1,00	Ⓐ	Su propio desempeño, medido por objetivos de producción
		0,75	Ⓑ	El desempeño de su equipo o turno, medido por objetivos de producción
		0,50	Ⓒ	El desempeño del establecimiento medido por objetivos de producción
		0,25	Ⓓ	El desempeño de la empresa medido por objetivos de producción
		0,00	Ⓔ	No hay bonificaciones por desempeño (P.P. 3.10)
10	3,9			En 2016, cuando se alcanzaron los objetivos de producción, ¿qué porcentaje de los no directivos de este establecimiento recibió bonificaciones de desempeño?
		0,00	①	0%
		0,25	②	1-33%
		0,50	③	34-66%
		0,75	④	67-99%
		1,00	⑤	100%
		0,00	⑥	No se cumplieron los objetivos de producción
11	3.10			Generalmente, ¿en qué criterio se soportaron los bonos de desempeño de los directivos en 2016?

		1,00	Ⓐ	Su propio desempeño, medido por objetivos de producción
		0,75	Ⓑ	El desempeño de su equipo o turno, medido por objetivos de producción
		0,50	Ⓒ	El desempeño del establecimiento medido por objetivos de producción
		0,25	Ⓓ	El desempeño de la empresa medido por objetivos de producción
		0,00	Ⓔ	No hay bonificaciones por desempeño (P.P. 3.12)
12	3.11			En 2016, en las ocasiones en que se alcanzaron los objetivos de producción, ¿qué porcentaje de directivos en este establecimiento recibió bonos de desempeño?
		0,00	Ⓐ	0%
		0,25	Ⓑ	1-33%
		0,50	Ⓒ	34-66%
		0,75	Ⓓ	67-99%
		1,00	Ⓔ	100%
		0,00	Ⓐ	En ningún momento se cumplieron los objetivos de producción
13	3.12			En 2016, ¿De qué dependieron los ascensos de los no directivos?
		1,00	Ⓐ	Los ascensos se basaron únicamente en el desempeño y las habilidades
		0,67	Ⓑ	Se basaron parcialmente en el desempeño y las habilidades, y se tuvieron en cuenta otros factores (por ejemplo, duración en el cargo o conexiones familiares)
		0,33	Ⓒ	Se basaron principalmente en factores distintos del desempeño y las habilidades (por ejemplo, duración en el cargo o conexiones familiares)
		0,00	Ⓓ	Los no directivos normalmente no son ascendidos
14	3.13			¿De qué dependieron los ascensos de los directivos el año anterior (2016)?
		1,00	Ⓐ	Los ascensos se basaron únicamente en el desempeño y las habilidades
		0,67	Ⓑ	Se basaron parcialmente en el desempeño y las habilidades, y se tuvieron en cuenta otros factores (por ejemplo, duración en el cargo o conexiones familiares)

		0,33	③	Se basaron principalmente en factores distintos del desempeño y las habilidades (por ejemplo, duración en el cargo o conexiones familiares)
		0,00	④	Los directivos normalmente no son ascendidos
15	3,14			En 2016, ¿En qué momento se reasignó o despidió a un no directivo por bajo rendimiento?
		0,50	①	Dentro de los 6 meses siguientes a la identificación del bajo desempeño del trabajador
		1,00	②	Después de 6 meses de identificar el bajo desempeño del trabajador
		0,00	③	Rara vez o nunca
16	3,15			En 2016, ¿En qué momento se reasignó o despidió a un directivo por bajo rendimiento en el año anterior?
		0,50	①	Dentro de los 6 meses siguientes a la identificación del bajo desempeño del directivo
		1,00	②	Después de 6 meses de identificar el bajo desempeño del trabajador
		0,00	③	Rara vez o nunca

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta Managerial and Organizational Practices Survey – MOPS-

Anexo 2. Distribución de empresas encuestadas

Tabla A3.1. Porcentaje de empresas según no. de trabajadores

No. de trabajadores	Porcentaje de empresas
1-10	15%
11-49	49%
50-200	34%
201 o más	1%
Fuente: Encuesta realizada	