

Las prácticas de gestión de alto desempeño y los resultados empresariales.

Un estudio comparativo entre empresas de Uruguay y Argentina.

Resumen

Se analizan las prioridades que le asignan a distintas prácticas de gestión de alto desempeño, a los avances en su implementación y a los resultados logrados una muestra de empresas en Argentina y Uruguay. Durante el 2015 y 2016, se entrevistaron a 56 directivos principales de empresas uruguayas y a 30 argentinas. Mediante un análisis cuantitativo de los valores asignados a las prioridades, avances y resultados, se verifica que la implementación de prácticas de gestión de alto desempeño están relacionadas con mejores resultados empresariales en ambos países, más allá de los factores del entorno. En el estudio se detectan algunas diferencias, por un lado en Uruguay el impacto de las prácticas de gestión de alto desempeño es mayor sobre los resultados del negocio, mientras que en Argentina lo es sobre los resultados vinculados a las partes interesadas, necesarios para la sostenibilidad en largo plazo de la organización. Por otro lado, se detectan algunas diferencias en las prioridades asignadas y el avance en su implementación, lo que estaría sugiriendo distintos estilos de dirección en las empresas de ambos países, elemento que debe ser investigado con mayor profundidad.

Palabras clave: alto desempeño, resultados empresariales, prácticas de gestión.

1. Introducción

La competitividad de las organizaciones está explicada por factores del entorno, en general fuera de su control, y por factores internos relacionados con la gestión de la misma. Si bien ambos tipos de factores impactan en los resultados y la sostenibilidad de las empresas, las investigaciones han evidenciado que son los internos los que tienen mayor impacto. De hecho, son los factores relacionados con la gestión los que explican por qué, en una misma

industria –sometida a los mismos factores del entorno–, hay empresas que obtienen mejores resultados y perduran más en el tiempo que otras.

Los factores internos se manifiestan a través de las prácticas de gestión de los directivos de las empresas. Algunas prácticas están asociadas a la gestión de alto desempeño que conducen a resultados sostenibles y balanceados para todas las partes interesadas. Para mejorar el desempeño de las empresas, es importante conocer la prioridad que le asignan los directivos a estas prácticas, su grado de avance y su relación con los resultados empresariales.

En este trabajo, se presentan los resultados de una investigación realizada a los directivos principales de empresas uruguayas y argentinas, analizando las prioridades que le asignan a las distintas prácticas de gestión relacionadas con el alto desempeño (utilizando el modelo propuesto por André de Waal, 2012) y su relación con los resultados empresariales.

2. Marco conceptual y revisión de literatura

Dos teorías sobre la competitividad empresarial

En las últimas décadas, dos líneas de pensamiento se han destacado en la Dirección Estratégica, buscando entender las causas del éxito de las empresas y las fuentes de ventaja competitiva: la Teoría Estructural, basada en la organización industrial, y cuyo autor más representativo es M. Porter (1980, 1985), y la Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991, Grant, 1991).

El enfoque basado en la organización industrial considera que el principal determinante de los resultados de la empresa radica en la estructura de la industria, por lo que cada una debe seguir una estrategia que se adecue a las características de la industria en la que actúa. En este caso los beneficios de la empresa están determinados por su comportamiento y éste, a su vez, por la estructura de la industria en la que actúa.

A partir de mediados de la década de 1980, comienza a desarrollarse la Teoría de Recursos y Capacidades, que presenta a los recursos internos de las organizaciones como fuente de

ventajas competitivas y causa principal de la diferencia en el desempeño de las organizaciones¹. La Teoría de Recursos y Capacidades rompe con el énfasis dado por la Teoría Estructural al entorno, y centra su atención en la empresa misma, presentándola como un conjunto de recursos y capacidades, de naturaleza diversa, que son administrados de forma particular por cada una, y que explican su ventaja competitiva. Las empresas compiten sobre la base de sus recursos, los cuales están heterogéneamente distribuidos entre las mismas. Concretamente, la heterogeneidad en los recursos y la forma en que son gestionados es la responsable de la variabilidad en el desempeño financiero de las empresas en un mismo sector.

La visión anterior, más que oponerse, aporta un complemento a la teoría basada en el entorno industrial, ayudando a contestar la pregunta: ¿cuál es la causa del distinto desempeño de dos organizaciones del mismo sector industrial sometidas a las mismas fuerzas del mercado?

Es importante aclarar que ambos enfoques no son excluyentes. Para formular una estrategia exitosa, las empresas deben conocer el entorno en el que se encuentran y estar atentas a las oportunidades que se presenten. Además, es necesario que cuenten con los recursos y capacidades adecuados para poder aprovechar tales oportunidades y obtener ventaja frente a la competencia. Ambos enfoques son importantes y explican dimensiones diferentes del desempeño de las empresas. Por un lado, las fuerzas de la industria impactan en el desempeño del mercado y, en consecuencia, en la rentabilidad, y por otro, los recursos de la empresa le permiten un buen desempeño en el mercado y, por tanto, influyen en la rentabilidad.

Cuáles son los determinantes de la competitividad a nivel de empresa

Sintetizando lo visto en la sección anterior, la competitividad de una empresa, y su eventual mejora, está determinada por dos clases de factores:

Factores del entorno o contexto:

¹ Algunos de los trabajos referentes en el desarrollo de la Teoría de Recursos y Capacidades (Resource Based View) son: Wernerfelt (1984), Hamel y Parhalad (1990), Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993), Teece et al. (1997), Teece (2000).

Las empresas no actúan en forma aislada e independiente. Actúan en un entorno, regional, nacional y sectorial, que será más o menos favorecedor de su actividad y de su capacidad para mejorar la competitividad. Por lo tanto, su desempeño depende de un conjunto de factores determinados por el contexto donde actúan. Se trata de factores que están relativamente fuera del control directo de las empresas, que son parcialmente determinados por políticas e instituciones, ya sean públicas o privadas, que interactúan con las mismas. Podemos distinguir dos grupos de factores del entorno:

- a. Factores nacionales, regionales o internacionales: como la macroeconomía, el clima general de negocios, la política nacional, la infraestructura, el nivel de educación, la seguridad; las relaciones y los acuerdos internacionales.
- b. Factores sectoriales o de estructura industrial: relacionados al entorno micro y sectorial donde la empresa desarrolla su actividad; la presencia de proveedores adecuados, de instituciones y programas de apoyo, de competidores de clase mundial, el acceso a recursos de calidad y costo adecuado; el marco normativo y de incentivos.

Factores relacionados a la gestión empresarial

En un mismo entorno se observa que las empresas logran distinto desempeño y resultados. Algunas empresas les va mucho mejor que a otras, aprovechan mejor las oportunidades, gestionan mejor los riesgos relacionados a las amenazas del entorno y logran satisfacer mejor las expectativas y necesidades de sus clientes y otras partes interesadas. En este caso, la diferencia radica en factores relacionados a cómo se gestiona la empresa. Podemos distinguir tres clases de factores relacionados a la gestión:

- a. El modelo de negocios: describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Es la lógica con la cuál una organización se mantiene financieramente.
- b. Factores relacionados a los sistemas de gestión implantados en la organización: la forma en que la organización se estructura y ejecuta los procesos necesarios para lograr los

objetivos establecidos. Los sistemas de gestión tienen como finalidad, por un lado, el éxito presente de la empresa, generando capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas actuales de los clientes y, por otro, el éxito futuro a través de gestión de la innovación.

- c. Factores relacionados al desarrollo y gestión de los recursos y capacidades. El desarrollo y empleo los recursos y capacidades, tanto tangibles como intangibles (recursos naturales, humanos, infraestructura física, tecnológicos, de capital, organizacionales, culturales, de información, relacionales, etc.) necesarios para ejecutar los procesos.

Importancia relativa de los factores determinantes de la competitividad empresarial

Al estudiar el impacto de los factores mencionados en el desempeño de las empresas se observa que el análisis conjunto de factores asociados a la gestión y al entorno explica mejor la variación en la tasa de beneficios de las empresas que cada uno de estos factores por separado², confirmando su complementariedad. A su vez, la evidencia empírica señala que la variación en la tasa de beneficios empresariales se explica en mayor medida por el comportamiento de las variables asociadas con la gestión de las empresas que por las asociadas con el entorno³. Por ejemplo, en el estudio de Rumelt (1991) el porcentaje explicado por las variables asociadas a la gestión es del 46% y por las asociadas con el entorno del 8%; y en el estudio de Mauri y Michaels (1998) son del 37% y 6%, respectivamente. La investigación del Programa de Gestión de Alto Desempeño de la UCU (Algorta et al.2012) demuestra que para las empresas uruguayas grandes el 75% de la varianza de sus resultados está determinada por factores de gestión, mientras que para las pymes es del 65%. A su vez, estudiando las pequeñas y medianas empresas uruguayas desarrolladoras software, Miles (2011) comprueba que los factores de gestión explican el 66% de la varianza de los resultados de gestión (resultados con los procesos, clientes, personal) y

² Hansen y Wernerfelt, 1989; Mauri y Michaels, 1998; Spanos y Lioukas, 2001.

³ Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991; McGahan y Porter, 1997; Mauri y Michaels, 1998; Hawawini et al., 2003; Misangyi et al. 2006.

el 44% de la varianza de los resultados financieros.

Podemos concluir que, en la mayor parte, la mejora en la competitividad es un factor microeconómico, es decir está determinado esencialmente por decisiones que adopta la empresa y cómo gestiona sus recursos y capacidades para implementarlas. En concreto, el mayor porcentaje del desempeño de una empresa está determinado por cómo es liderada, como planifica estratégica y operativamente, como define y elabora la propuesta de valor para sus clientes, cómo desarrolla e involucra al personal, como gestiona la información, los procesos y la tecnología, cómo innova su modelo de negocios y cómo se preocupa por obtener resultados balanceados para todas las partes interesadas. Sin embargo, y muy en particular en el Uruguay, la importancia de los aspectos de gestión empresarial se subvaloran frente a los factores del entorno, que son lo que reciben más atención en los medios de comunicación y en los foros empresariales. Esto conduce a una idea errónea de la capacidad que tiene una empresa para mejorar su productividad, colocando la responsabilidad en factores del entorno, en general, fuera de su control, y limitando el desarrollo de acciones eficaces para aumentar la competitividad.

Empresas de alto desempeño

Una empresa será más competitiva, cuando sea capaz de generar valor al cliente y otras partes interesadas de manera equilibrada y a largo plazo. De esta forma será elegida y premiada por los clientes y otras partes interesadas. Esta definición es equivalente al “éxito sostenido” establecido en la norma ISO 9004:2009 o al “Alto Desempeño” que se define como “la capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes y de otras partes interesadas, a largo plazo y de un modo equilibrado”. Se logra una gestión de alto desempeño:

1. Haciendo cada vez mejor lo que hay que hacer. Esto implica saber qué es lo que hay que hacer, o sea tener muy claro las necesidades que se propone satisfacer y el valor que agrega al cliente, y hacerlo cada vez mejor, con mayor calidad.
2. Haciendo más de lo que hay que hacer con los mismos recursos. Esto implica utilizar con mayor inteligencia y eficiencia los recursos tangibles e intangibles. Esto implica productividad.
3. Haciendo cosas nuevas. Implica innovar, utilizar las capacidades de la organización para atender nuevas necesidades de los clientes, actuales o potenciales, con productos y servicios nuevos. Innovar en el modelo de negocios⁴
4. Teniendo una perspectiva de sostenibilidad, pensando en el largo plazo y buscando satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas.

La calidad, productividad, innovación y sostenibilidad implicados en la descripción anterior son conceptos complejos que no pueden ser apreciados o medidos directamente. Estos conceptos se manifiestan a través de determinadas prácticas empresariales incorporadas en rutinas y cultura empresarial. Hay prácticas que efectivamente conducen a productos y servicios de mayor calidad, a generar mayor cantidad de innovaciones y producen la satisfacción de todas las partes interesadas. En consecuencia, si una organización busca mejorar su competitividad puede lograrlo, con mayor probabilidad, implementando las prácticas de alto desempeño.

Prácticas de gestión de alto desempeño

Teniendo en cuenta que los factores de gestión son los que más influyen en los resultados y la sostenibilidad de las empresas y que los mismos se manifiestan en prácticas de dirección, es necesario determinar cuáles son las prácticas que están más ligadas con el alto desempeño.

El investigador holandés André de Waal (2012), estudiando las prácticas de gestión asociadas

⁴ La capacidad de innovar y cambiar de modelo de negocios está ligada al alto desempeño (González et al. 2016).

al alto desempeño empresarial, tras realizar un análisis bibliográfico de más de 280 investigaciones y encuestar más de 1400 organizaciones de todo el mundo, validó un modelo de características y factores de alto desempeño. De Waal identifica 5 factores que agrupan 35 prácticas de gestión de la alta dirección en organizaciones de alto desempeño (características): 1) alta calidad del equipo directivo, 2) apertura y orientación a la acción, 3) compromiso a largo plazo, 3) mejora continua y renovación, 5) alta calidad de los empleados (Anexo 1).

En este trabajo se utiliza el modelo de de Waal (2012) para construir una grilla que permita relevar e identificar las prácticas de gestión que implementa la alta dirección.

3. Objetivos y metodología

Objetivos

En primer lugar, el objetivo de este trabajo es comprobar si, independientemente de las condiciones del entorno de cada país, existe una relación positiva entre un conjunto de prácticas de gestión de alto desempeño, priorizadas e implementadas por empresas argentinas y uruguayas, y los resultados empresariales logrados. Además, analizar si estas prácticas son priorizadas e implementadas de forma diferente por empresarios uruguayos y argentinos.

Muestra del estudio

Los resultados aquí presentados están basados en entrevistas realizadas a 56 directivos principales de 55 empresas uruguayas y a 30 de 30 empresas argentinas, seleccionados bajo los criterios: empresas privadas nacionales y multinacionales grandes o medianas de diferentes ramas de actividad situadas en contexto competitivo, presentes en más de un ciclo de negocios en su área, que ocupan lugares preferenciales en su sector y que no hayan generado problemas importantes con alguna de las partes interesadas.

El perfil de los entrevistados es: directivos ejecutivos de la organización, propietarios y/o fundadores o ejecutivos de alta gerencia (gerentes generales o equivalentes), es decir, quienes

tienen un impacto fuerte en la gestión y no son meros ejecutores, con permanencia asociada a la trayectoria exitosa de la organización y, al menos, 3 años en estas tareas directivas.

Tabla 1: Perfil de empresas entrevistadas

Tipo de empresas entrevistadas		Argentina		Uruguay	
		No.	%	No.	%
Origen y tamaño	Nacional grande	9	30%	19	35%
	Multilatina grande	7	23%	8	15%
	Multinacional grande	9	30%	4	7%
	Nacional pyme	3	10%	19	35%
	Multilatina pyme	1	3%	3	5%
	Multinacional pyme	1	3%	2	4%
Rubro	Agropecuario	1	3%	1	2%
	Comercio	1	3%	6	11%
	Financiero	2	7%	2	4%
	Software	2	7%	5	9%
	Salud	3	10%	3	5%
	Servicios	10	33%	19	35%
	Industria	11	37%	19	35%

Tabla 2: Perfil de los empresarios entrevistados.

Característica	Argentina		Uruguay	
	No.	%	No.	%
Edad promedio	45 años	-	54 años	-
Nivel Universitario	30	100%	50	89%
Asociados	1	3%	8	14%
Descendientes	2	7%	12	21%
Fundadores	6	20%	24	43%
No propietarios	21	70%	12	21%
Antigüedad promedio	14 años	-	27 años	-
Hombres	24	80%	50	89%
Mujeres	6	20%	6	11%

Campo

Las entrevistas duraban de 50 a 90 minutos y comprendía una estructura mixta (cuanti y cuali) con 39 preguntas de base, ordenadas en 4 secciones:

- 1) Priorización de los factores y características del modelo de de Waal (2012), en cuanto su relevancia para la organización y grado de avance, mediante el ordenamiento de tarjetas. La indagación sobre ejemplos de prácticas asociadas a los factores y sus características para mejorar la interpretación de la respuesta y el sentido dado por el entrevistado.
- 2) Preguntas sobre otras prácticas de gestión que pudieran estar ausentes del modelo anterior.

3) Indagación de los hitos -momentos en los cuales la empresa vivió un “antes y después”- asociados, sea a una situación que ponía en riesgo la continuidad de la misma, sea a una situación que implicaba un cambio importante.

4) Información de resultados en los últimos tres años.

El estudio es consciente del sesgo implícito que puede surgir de la autoevaluación de su propio comportamiento realizada por los directivos. Sin embargo, estudios anteriores indican que si bien los ejecutivos no están exentos de sesgos en sus perspectivas, pueden ser fuentes confiables sobre las prácticas y realidades de sus organizaciones (Miles, 2011). En particular, en lo relativo a la evaluación de resultados, considerando las implicaciones competitivas que puede tener revelar este tipo de información, no es sorprendente que muchos de los encuestados no se muestren dispuestos a brindar información sobre rentabilidad, facturación, costos, etc. Por lo tanto, se ha optado por métodos indirectos para medir los mismos. Concretamente, en lugar de utilizar datos contables, se utiliza la percepción de los directivos. Varios trabajos empíricos han demostrado que las percepciones de los directivos sobre el desempeño de la organización: a) son un sustituto razonable de las medidas objetivas (Dess y Robinson, 1984), b) tienen una correlación significativa con medidas objetivas del desempeño (Venkatraman y Ramaunujam, 1987; Hansen y Wernerfelt, 1989; Dollinger y Golden, 1992; Lyles y Salk, 1997; Powell y Dent-Micallef, 1997; Spanos and Lioukas, 2001).

Atendiendo a lo anterior, para medir los resultados, se pregunta la opinión del directivo sobre la variación de los distintos resultados empresariales en los últimos tres años. Este tipo de medición ha sido utilizada en otros estudios como: Covin y Covin (1990), Powell y Dent-Micallef (1997), Spanos y Lioukas (2001), Tippins y Sohi (2003), Miles (2011), entre otros.

4. Resultados

Los resultados del trabajo surgen de un análisis cuantitativo (análisis de medias, correlaciones bivariadas y componentes principales) aplicado a los valores asignados por los

entrevistados a los avances en implementación de las prácticas y a la variación de los resultados empresariales en los últimos tres años. El análisis se apoya en ejemplos de prácticas con los que los directivos ilustraban los relatos para validar la interpretación de los datos.

Comparación entre prioridades directivas y avances en la implementación

Los directivos entrevistados debían ordenar los factores y prácticas del alto desempeño según la importancia relativa para su organización e indicar el avance percibido en su implementación. En la prioridad, la escala de 0 a 10 expresa los promedios de ordenamiento. 10 indica que todos pusieron el factor como prioritario; 0 que todos lo pusieron último y 5 un nivel medio. En el avance, el 10 indicaría que el éxito de la implementación ha sido total.

Tabla 3: Ordenamiento de las relevancias de los factores de alto desempeño

Factores	Argentina		Uruguay		Significancia de la diferencia en avances
	Prioridad	Avance	Prioridad	Avance	
Compromiso a largo plazo	6,2	7,5	7,4	8,4	**
Alta calidad equipo directivo	5,3	7,2	5,6	7,7	ns
Mejora continua y renovación	4,0	6,8	4,2	7,3	*
Apertura y orientación a la acción	5,9	7,4	4,0	7,5	ns
Alta calidad de los empleados	3,6	6,6	3,8	8,4	+

*** significativa a nivel de 0.01; ** a nivel de 0.05; * a nivel de 0.10; + a nivel 0,15.

Se observa que, las empresas analizadas, están relativamente avanzadas en la implementación de las prácticas de gestión de alto desempeño. En tres factores de los cinco factores, la percepción del avance en la implementación de los directivos uruguayos es significativamente mayor que la de los argentinos.

En cuanto a las prácticas, para las muestras de ambos países, se observa una correlación estadísticamente significativa entre la mayoría de ellas. Lo que estaría confirmando que las organizaciones de alto desempeño implementan las prácticas de gestión de alto desempeño en conjunto en forma balanceada (de Waal, 2012, Algorta et al., 2012).

Por otro lado, como se presenta la Tabla 4, se comprueba una diferencia significativa (*) en algunas prácticas:

Tabla 4: Características de prácticas con diferencia de media significativa (a nivel 0.10)

	Argentina	Uruguay
Todos en la organización dedican tiempo a intercambiar conocimiento	5,57	6,87
Todos en la organización están involucrados en mejorar continuamente	6,47	6,21
Los directivos promueven la apertura al cambio	6,27	7,42
La estrategia de la organización es única por su ejecución y contenido	6,87	6,88
Los procesos se mejoran y simplifican y alinean en forma continua	6,60	7,00
La organización mide y comunica su rendimiento financiero y no financiero	7,13	6,78
los directivos actúan como maestros fomentando la resiliencia y flexibilidad	7,30	7,02
Los directivos expresan confianza y seguridad	6,93	7,98
Los directivos son un fuerte modelo de conductas ejemplares	7,00	8,06

La comparación de resultados

En la tabla 5 se observa el promedio de la variación de los resultados en los últimos tres años (siendo 7 aumentó mucho y 1 disminuyó mucho). Se destaca que, en general, los resultados para las empresas analizadas de ambos países han tenido una evolución positiva.

Tabla 5: Promedio de los resultados

Tipo de resultado	Argentina	Uruguay	Diferencia significativa
Satisfacción de los propietarios	4,41	4,57	ns
Satisfacción de los clientes	4,30	4,08	ns
Satisfacción de los empleados	3,80	4,00	*
Alianzas estratégicas	4,47	4,19	**
Acciones hacia la comunidad	4,37	4,25	***
Acciones de protección del medio ambiente	4,17	4,18	**
Posición en el mercado	4,40	4,25	ns
Volumen de clientes	4,33	4,34	**
Inversiones	4,37	4,80	**
Cantidad de personal	3,73	3,92	ns
Disminución de rotación del personal clave	4,00	3,94	ns
Facturación	4,83	4,24	ns
Rentabilidad	3,93	3,49	ns

*** significativa a nivel de 0.01; ** a nivel de 0.05; * a nivel de 0.10.

A su vez, para algunos resultados las diferencias entre ambos países son significativas.

El análisis en componentes principales muestra la primera dimensión caracterizada por oponer empresas con prácticas más orientadas a los *resultados de negocio* (rentabilidad, facturación, cantidad de personal, inversiones, volumen de clientes, posición de mercado) versus empresas con prácticas más orientadas a *resultados con partes interesadas*

(satisfacción de empleados, menor rotación del personal clave, acciones de protección del medio ambiente, acciones hacia la comunidad, alianzas con los proveedores y satisfacción de los propietarios). Este resultado sugiere la existencia de estilos de gestión en el marco del conjunto de las prácticas del modelo de de Waal.

Relación entre prácticas de gestión y resultados

Un análisis de correlaciones entre los avances en la implementación de las prácticas y los resultados muestra, tanto para las empresas uruguayas y como las argentinas, relaciones positivas, sugiriendo que a mayor implementación de las prácticas mejores resultados.

En particular se observa relaciones significativas entre el avance de algunas prácticas con algunos resultados. Esto indica que hay prácticas tienen un impacto mayor sobre algunos resultados.

Por otro lado, analizando la relación del avance promedio de la implementación de todas las prácticas de gestión y los resultados, se detecta un comportamiento distinto en ambos países. En Uruguay se observa una relación significativa⁵ con el promedio general de los resultados (**), con el promedio de los “resultados de negocios” (+) y con el promedio de “resultados vinculados con partes interesadas” (*). Mientras que en Argentina la relación más significativa es del avance de la implementación de las prácticas con los resultados vinculados a las partes interesadas (**), se destacan los resultados de acciones hacia la comunidad (**) y acciones de protección del medio ambiente (*). En ambos países el avance de las prácticas correlaciona con el resultado de satisfacción con el cliente (*).

⁵ *** significativa a nivel de 0.01; ** a nivel de 0.05; * a nivel de 0.10; + a nivel 0,15.

5. Discusión y conclusiones

En primer lugar, se destaca que las empresas analizadas mejoraron sus resultados en los últimos tres años, a la vez que se verifica que están avanzadas en la implementación de las prácticas de gestión de alto desempeño, sugiriendo una estrecha relación entre ambos. Además, las prácticas están relacionadas significativamente entre ellas, ratificando que la gestión de alto desempeño se compone de un sistema de prácticas que deben ser implementadas en conjunto y de forma equilibrada para mejorar los resultados empresariales. A sí mismo, a través del análisis cuantitativo, se ratifica la vinculación entre las prácticas de gestión de alto desempeño y los resultados empresariales, ya que las empresas con mayor avance en las mismas obtienen mejores resultados. Esto se comprueba tanto para las empresas argentinas y uruguayas analizadas, que en los últimos años han operado en entornos económicos muy distintos. Esto contribuye a la línea de pensamiento que postula que los factores de gestión tienen una incidencia relevante en la competitividad de las empresas. En particular, en Uruguay el avance en estas prácticas de gestión tiene una relación significativa con la mejora de rentabilidad, la satisfacción del cliente y la posición en el mercado. Mientras que en Argentina se destacan los resultados vinculados a la relación con todas las partes interesadas, condición necesaria para la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

En cuanto al avance en la implementación, a nivel de factores, se verifica una diferencia significativa para tres factores a favor de las empresas uruguayas. Esto resulta ambiguo cuando se analizan las prácticas que integran los factores, donde las diferencias significativas no tienen una tendencia clara. Esto deja abierta una puerta para profundizar la investigación en relación a identificar la existencia de estilos distintos de gestión y de forma de implementar las prácticas de alto desempeño.

Concluimos que, en línea con la Teoría de Recursos y Capacidades, las prácticas de gestión tienen un impacto importante en los resultados de la organización, independientemente del

entorno en el cuál se desempeñan. El entorno está fuera del control de los directivos, sin embargo tienen muchas posibilidades en sus manos para mejorar sus resultados y competitividad.

Anexo 1. Factores y características de prácticas de alto desempeño.



Fuente: en base a de Waal 2012

6. Referencias bibliográficas

- Algorta, M. et al. (2012). *Prácticas de gestión que dan resultados. La experiencia de organizaciones de alto desempeño en el Uruguay*. Montevideo: UCU/Ed. Grupo Magro.
- Barney, J. (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, pp. 99-120
- Covin J. and Covin T. (1990): “Competitive aggressiveness environmental context and small firm performance”. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 14, N° 4, pp. 35-50

- De Waal, A. 2012. *What Makes a High Performance Organization: Five Factors of Competitive Advantage That Apply Worldwide*. Hilversum: Financial World Publishing.
- Dess G., Robinson R. (1984): “Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit”. *Strategic Management Journal*, Vol 5, pp.265-73
- Dollinger, M. and Golden, P. (1992): “Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance”, *Journal of Management*, Vol.18, N°4, pp. 695-715
- González, A.; Mandirola, N.; Miles, J. (2016). Sustentabilidad: Liderar Organizaciones Migrantes en el Uruguay- Aspectos Asociados al Alto Desempeño Empresarial. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 11, n. 1, p. 55-64, .
- Grant, R. (1991): “The resource based theory of competitive advantages implications for strategy formulation”, *California Management Review*, Vol.13, N°33, pp. 114 – 135
- Hamel, G.; Prahalad, C. (1990): “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, pp. 79-91
- Hansen, G. and Wernerfelt, B. (1989): “Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors”. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 399 – 411.
- Hawawini, G., Subramaniam, V. and Verdin, P. (2003): “Is firm’s profitability driven by industry or firm-specific factors? A new look at the evidence”. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, N°1, pp. 1-16
- ISO (9004:2009): “ISO 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización – Un enfoque de gestión de calidad”. UNIT, Montevideo
- Lyles, M. and Salk, J. (1997): “*Knowledge acquisition from foreign partners in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context*”, In P. Beamish and J. Killing (Eds.), *Cooperative Strategies: European Perspectives*, New Lexington Press, San Francisco
- McGahan, A. and Porter, M. (1997): “How Much Does Industry Matter, Really”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (Summer Special Issue), pp. 15-30
- Spanos, Y.; Lioukas, S. (2001): “An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter’s Competitive Strategy Framework and the Resource Based Perspective”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 907-934
- Mauri, A. and Michaels, M. (1998): “Firm and industry effects within Strategic Management: an empirical examination”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 211-219
- Miles J. (2011). *Análisis del Capital Intelectual de las Pequeñas y Medianas Empresas Uruguayas y su Impacto en los Resultados*. Un estudio en las empresas desarrolladoras de software. Tesis Doctoral. Universidad de Deusto.
- Misangyi, V.F., Elms, H., Greckhamer, T. and Lepine, J.A. (2006): “A new perspective on a fundamental debate: a multilevel approach to industry, corporate and business unit effects”, *Strategic Management Journal*, Vol. 27, N°6, pp. 571-590.
- Peteraf, M. (1993): “The cornerstones of competitive advantage. A resource based view”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, N°3, pp. 179 –191
- Porter, M. (1980): “Competitive Strategy”, Free Press, New York.
- Porter, M. (1985): “Competitive Advantage”, Free Press, New York.
- Rumelt, R. (1991): “How much does industry matter?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 167-85
- Powell, T., Dent-Micallef, A. (1997): “Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technological Resources”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N°5, pp. 375-405
- Teece, D. (2000): “Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context”, *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*, Vol. 33, N° 1, pp. 35 – 54.
- Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997): “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No 7, pp. 509-533
- Tippins, M.J and Sohi R.S. (2003): “IT Competency and firm performance: is organizational learning a missing link?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 745-761
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1987): “Planning System Success: A Conceptualization and an Operational Model”, *Management Science*, Vol.33, N°6, pp. 687-704
- Wernerfelt, B. (1984): “A Resource based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp.171-80