

CONVENIO ESPECÍFICO ENTRE ACDE Y EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA.

Incorporación de Módulo sobre Gestión Empresarial a la Encuesta Anual de Actividad Económica

En la ciudad de Montevideo, el 26 de febrero de 2020, POR UNA PARTE: la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE), representado por su Director Ejecutivo, Lic. Paulo Olascoaga, con domicilio en 25 de Mayo N° 713 de esta ciudad, y, POR OTRA PARTE: el Instituto Nacional de Estadística (INE), representado por su Directora, Ec. Laura Nalbarte con domicilio en Liniers N° 1280 de esta ciudad, convienen en celebrar el siguiente convenio:

PRIMERO: Fundamentación

Desde hace ya varios años, la productividad se ha transformado en una variable central de la discusión y del análisis económico y se considera que su mejora en las empresas y organizaciones de un país es una condición necesaria para aumentar en forma sostenible el nivel de vida de su población.

Comprender la productividad y la dinámica empresarial requiere, entre otras cosas, analizar y llegar a medir de alguna manera las características del modelo de gestión de las empresas, dado que representa un componente importante del éxito. Sin embargo, hasta no hace mucho tiempo, el estudio de la gestión se limitaba al análisis de muestras relativamente pequeñas de empresas y a estudios de casos.

Con el objetivo de poder profundizar más en el análisis, sobre la base del trabajo de Bloom y Van Reenen (2007), algunas Oficinas de Estadística desarrollaron una encuesta de gran escala MOPS (Management and Organizational Practices Survey) con el objetivo de lograr mediciones estadísticamente representativas del nivel de gestión de las empresa y organizaciones en sus regiones y países.

Estas investigaciones han llegado a conclusiones determinantes sobre la importancia de la gestión en la productividad a nivel empresarial. No solo la eficiencia en la gestión de las empresas impacta directamente y en forma significativa sobre su productividad y resultados, sino que, además, explica buena parte de las diferencias de PIB per cápita de los países.

Estas conclusiones implican un cambio de mentalidad muy importante en quienes están acostumbrados a responsabilizar excesivamente a la coyuntura y el entorno económico por los problemas de sustentabilidad de las empresas (Bloom et al. 2018).

El MOPS ha tenido un amplio impacto en el estudio de las prácticas de gestión en todo el mundo. En primer lugar, porque muchas veces "el empresario no sabe que no sabe"; no es consciente de sus deficiencias, ni que su forma y capacidad para gestionar su empresa es lo que mejor explica su nivel de productividad y por tanto, su rentabilidad. Estos estudios permiten evidenciar dónde están sus debilidades.

Este tipo de cuestionarios ya ha sido aplicada por las Oficinas de Estadística y organizaciones de investigación de países como Estados Unidos, Australia, Alemania, Canadá, China, Colombia, Corea, Dinamarca, Finlandia, India, Japón, México, Países Bajos, Reino Unido y Pakistán; lo que ha permitido a los gobiernos tener suficientes datos para permitir comparaciones estadísticamente robustas respecto a la gestión de las empresas a nivel nacional e internacional, generando insumos para el desarrollo de políticas e incentivos para la mejora de la productividad a nivel de empresas.

El MOPS en Uruguay se realizará como parte del proyecto *“Mejorar la productividad de las empresas a través de la mejora de la Calidad de Gestión”* enfocado a las pymes, que está ejecutando ACDE y la Universidad Católica del Uruguay en el marco del *“Programa Bienes Públicos Sectoriales para la Competitividad 2018”*, de la Agencia Nacional de Desarrollo. Cuenta con el apoyo académico de un equipo internacional liderado por Nick Bloom (Stanford University), Raffaella Sadun (Harvard Business School) y John Van Reenen (MIT) que está promoviendo la realización del MOPS en los países mencionados.

SEGUNDO: OBJETO

El objeto del presente Convenio es establecer las bases para introducir un módulo de preguntas vinculadas a las prácticas de gestión de las empresas en el formulario de la Encuesta Anual de Actividad Económica, el cual se activará cada tres años dando inicio en la edición que tomará como referencia el año 2019.

La información relevada mediante este módulo será entregada a ACDE bajo el estricto cumplimiento de lo establecido en la Ley N° 16.616 de 20 de octubre de 1994 respecto al secreto estadístico.

TERCERO: CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

El módulo está compuesto por dos bloques de preguntas de múltiple opción, uno vinculado directamente a las prácticas de gestión de las empresas y otro con preguntas vinculadas a características propias de las empresas.

Las modificaciones a realizar al software, actualmente utilizado en la Encuesta Anual de Actividad Económica, necesarias para el cumplimiento del proyecto quedaran por cargo y cuenta de ACDE, bajo la estricta autorización, control y aval del INE.

En cuanto a los fuentes, quedarán a disposición del INE para efectuar cualquier modificación o agregado que entienda conveniente, a su entera responsabilidad.

Un mayor detalle de las características del módulo a desarrollar se incluyen en el Anexo 1 de este documento.

Como resultado de las etapas de análisis y diseño del proyecto, y en general cuando lo entiendan necesario, las partes podrán de común acuerdo modificar las características establecidas en dicho Anexo para un mejor cumplimiento del objeto de este Convenio.

CUARTO: OBLIGACIONES DE ACDE

ACDE, asumirá los costos de incorporar el módulo al formulario de la Encuesta Anual de Actividad Económica, luego de acordar sus características con los técnicos del INE. Para asegurar la perfecta integración, la programación se realizará con los mismos desarrolladores del software utilizado actualmente en la Encuesta Anual de Actividad Económica.

También se compromete a realizarán algunos cambios de programación en el sistema utilizado por el INE para criticar y analizarla información relevada. Estos cambios se detallan en el Anexo 2 de este documento.

ACDE es responsable de entregar los componentes de software correspondientes a la nueva versión del sistema, el cual debe estar funcionando en óptimas condiciones en un plazo que no exceda al 15 de abril de 2020.

El proceso culminará una vez que el equipo técnico del INE exprese su conformidad con lo realizado.

Además, ACDE deberá pagar al INE la suma de \$U 120.600 (pesos uruguayos ciento veinte mil seiscientos). Un 40% del total se abonarán en la fecha en que se inicie el relevamiento de la encuesta; transcurridos dos meses se efectuará el segundo pago, también del 40 % y el restante 20% una vez que el INE haya entregado la totalidad de los microdatos.

Una vez ACDE haya procesado los microdatos entregados por el INE, deberá ceder al INE los insumos necesarios para enviar un pequeño informe a las empresas que colaboraron aportando información.

QUINTO: OBLIGACIONES DEL INE

El INE se compromete a realizar en el 2020, (en tanto las partes no acuerden lo contrario), el relevamiento del módulo de gestión conjuntamente con el resto de la información de la Encuesta de Actividad Económica Anual y a entregar los microdatos del mencionado módulo a ACDE, respetando lo estipulado por la Ley N° 16.616 respecto al secreto estadístico.

Lte
El plazo para entregar la información completa será al 31 de diciembre de 2020, pero se irán haciendo entregas parciales a medida que la respuesta de las empresas lo permitan.

SEXTO: SECRETO ESTADÍSTICO

Las partes se obligan a:

1. Guardar el secreto estadístico, tomando las medidas de protección de los datos individuales a los que tiene acceso directo o indirecto.
2. Adoptar todas las medidas que impidan que los datos individuales proporcionados con fines estadísticos se publiquen o difundan de tal forma que permitan la identificación –directa o indirecta– de las unidades económicas de información.
3. No utilizar los datos individuales –microdatos– con fines diferentes que los estrictamente antemencionados.

4. Observar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley N° 16.616 de 20 de octubre de 1994 que regula los principios de la actividad estadística y del Sistema Estadístico Nacional, especialmente los artículos 17 y 30, así como las sanciones previstas para el caso de incumplimiento o contravención de dicho marco normativo.

SEPTIMO: PLAZO

El convenio podrá ser renovado con acuerdo de partes para ser aplicado a las encuestas siguientes, siempre y cuando las nuevas encuestas no requieran grandes cambios de diseño, a criterio del INE.

OCTAVO: RESCISIÓN

Este Convenio podrá rescindirse en cualquier momento, con un preaviso de 30 días, a iniciativa de cualquiera de las partes, sin derecho a reclamo de indemnización alguna, si tal parte entendiera que hay incumplimiento de las obligaciones asumidas por su contraparte.

NOVENO: MORA

Las partes incurrirán en mora, sin necesidad de interpelación judicial o extrajudicial de especie alguna, por el solo vencimiento de los plazos estipulados, o por hacer o no hacer algo contrario a lo convenido.


DÉCIMO: DERECHOS DE PROPIEDAD


La titularidad de los derechos sobre los resultados de las encuestas corresponderá al INE. El INE y ACDE podrán utilizar la información básica o productos generados en el marco de este Convenio, a los fines que mejor entiendan incluyendo su divulgación o cesión a terceros, sin más limitación que la que surge del secreto estadístico.

La propiedad de los fuentes corresponden al INE.

DÉCIMO PRIMERO: DOMICILIOS

Las partes fijan como sus domicilios a todos los efectos judiciales o extrajudiciales a que pudiera dar lugar el presente contrato, los que mencionan como suyos en la comparecencia. Y para constancia, se firman dos ejemplares del mismo tenor en el lugar y fecha indicados.


Lic. Paulo Olaseoaga
Director Ejecutivo ACDE


Ec. Laura Natbarte
Directora INE

ANEXO 1

Capítulo XIX: Prácticas de Gestión

Solicitamos especialmente que las siguientes preguntas sean respondidas por alguien que esté directamente vinculado a la toma de decisiones en la empresa.

Nombre de quien responde:

Cargo que ocupa en la empresa:

E-mail de contacto:

DESPLEGAR PREGUNTAS

(Botón que despliega las preguntas)

Para responder debe tomar como referencia lo sucedido durante el pasado año civil, excepto donde se especifique explícitamente.

ENCUESTA MODELO AA – INE –V 23-12-19

I. Manejo de procesos, innovación y adopción de tecnología

Indique cuál es la descripción que se aproxima más a la práctica de su empresa?		Marcar una opción
1	La organización no tenía definidos formalmente y documentado su propósito, misión y visión.	
	La organización tenía definidos formalmente, documentados y comunicados el propósito, misión y visión, pero no se establecieron objetivos a partir de ellos.	
	La organización tenía definidos formalmente, documentados y comunicado el propósito, misión y visión, a partir de los cuales se establecieron los objetivos.	
	Considerando los productos y servicios que ofreció a sus clientes, ¿cuál es la descripción que se aproxima más a la realidad de su organización?	Marcar una opción
2	Nuestros productos y servicios no fueron claramente diferentes a los de nuestros competidores	
	Creemos que nuestros productos y servicios fueron diferentes a los de nuestros competidores, pero no sabíamos exactamente en qué nos diferenciábamos	
	Nuestros productos y servicios se diferenciaban de los ofrecidos por nuestros competidores en cosas que nosotros teníamos claro, pero no sabíamos si todas esas cosas eran valoradas por el cliente.	
	Nuestros productos y servicios se diferenciaban claramente de los ofrecidos por la competencia en cosas que sabíamos que el cliente valoraba	

21

Su empresa:		SI	NO
3	Introdujo en el mercado un producto o servicio nuevo o mejoró de forma significativa alguno que ya vendía		
	Implementó un nuevo proceso productivo o mejoró de forma significativa un proceso ya existente		
	Introdujo cambios significativos en la estructura organizativa, en las prácticas de gestión, en los métodos de trabajo, o en la organización del lugar de trabajo		
	Introdujo cambios significativos en la comercialización de sus productos y servicios		

21

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

<p>¿Qué situación describe mejor lo que realizó su empresa en relación con la innovación en productos, servicios y/o procesos?</p> <p>La innovación en productos, servicios y/o procesos se realizó de manera aislada</p> <p>La innovación en productos, servicios y/o procesos se realizó en algunas áreas de la empresa a través de procesos sistemáticos de innovación</p> <p>La innovación en productos, servicios y/o procesos se realizó en la mayoría de las áreas de la empresa a través de procesos sistemáticos de innovación</p> <p>La innovación en productos, servicios y/o procesos fue una prioridad estratégica, con objetivos, procesos sistemáticos y asignación de recursos específicos.</p>	<p>Marcar una opción</p>
<p>5</p> <p>¿Qué situación representa mejor lo que sucedió con los procesos claves de su organización?</p> <p>Los procesos claves de la organización no estaban definidos y documentados y se manejaron de manera asistemática</p> <p>Los procesos clave de la organización estaban definidos y documentados, pero sin implementación sistemática</p> <p>Los procesos claves de la organización estaban definidos y documentados y se implementaron en forma sistemática en algunas áreas de la organización</p> <p>Los procesos claves de la organización estaban definidos y documentados y se implementaron y controlaron en forma sistemática, en toda la organización</p>	<p>Marcar una opción</p>
<p>6</p> <p>¿Cuál es la descripción que se aproxima más a lo que hizo su empresa para analizar el contexto externo?</p> <p>No se realizó un análisis del contexto externo</p> <p>El análisis del contexto externo se realizó sin una metodología definida</p> <p>El análisis del contexto externo se realizó con una metodología definida pero la identificación de riesgos y oportunidades fue informal</p> <p>El análisis del contexto externo se realizó con una metodología definida utilizando herramientas que permitieron identificar los riesgos y las oportunidades que podían afectar la sustentabilidad de la organización, pero no se utilizaron como un insumo principal en la planificación y establecimiento de objetivos.</p> <p>El análisis del contexto externo se realizó con una metodología definida utilizando herramientas que permitieron identificar los riesgos y las oportunidades que podían afectar la sustentabilidad de la organización. Se establecieron objetivos y acciones a partir de todos ellos a las que se le realizó un seguimiento durante el año.</p>	<p>Marcar una opción</p>
<p>7</p>	

21

II. Prácticas de gestión

¿Qué respuesta describe mejor lo que sucedió en la empresa al presentarse un problema en sus procesos?		Marcar una opción
8	Lo solucionamos, pero no se llevaron a cabo acciones posteriores	
	Lo solucionamos y se llevaron a cabo acciones para asegurar que no sucediera de nuevo	
	Lo solucionamos y se llevaron a cabo acciones para asegurar que no sucediera de nuevo, y se inició un proceso de mejora continua para anticipar problemas como éste	
	No se llevaron a cabo acciones	
¿Cuántos indicadores clave de desempeño se monitorearon en su empresa?		Marcar una opción
9	1 - 2	
	3 - 5	
	6 - 9	
	10 o más	
	No se monitorearon indicadores clave de desempeño	

*Pase a la pregunta 12

		Marcar todas las opciones que correspondan	
		gerentes	no gerentes
¿Con qué frecuencia fueron revisados los indicadores clave de desempeño en la empresa?			
Anualmente			
Trimestralmente			
Mensualmente			
Semanalmente			
Diariamente			
Cada hora o con mayor frecuencia			
Nunca			
¿Se colocaron carteleras/ tableros/ cuadros con resultados para mostrar los indicadores clave de desempeño en la empresa?		Marcar una opción	
11 Todas las carteleras/tableros con resultados se colocaron en un solo lugar visible (por ejemplo: en la planta, en un área específica de las oficinas, en terminales informáticas de fácil acceso, etc.)			
Carteleras/tableros con resultados se colocaron en distintos lugares o áreas de la empresa			
No se colocaron carteleras/tableros con resultados			
¿Qué describe mejor el plazo de los objetivos de la empresa?		Marcar una opción	
12 Se enfocó en objetivos menos de un año			
Se enfocó en objetivos de un año o más			
Combinación de objetivos de menos y de más de un año			
No se fijaron objetivos			

*Pase a la pregunta 17

271

	¿Qué tan fácil o difícil fue para la empresa alcanzar sus objetivos?	Marcar una opción
	Fue posible alcanzarlos sin mucho esfuerzo	
	Fue posible alcanzarlos con cierto esfuerzo	
13	Fue posible alcanzarlos con la cantidad normal de esfuerzo	
	Fue posible alcanzarlos con una cantidad de esfuerzo mayor a la normal	
	Sólo fue posible alcanzarlos con una cantidad extraordinaria de esfuerzo	
	¿Quién conocía los objetivos de la empresa?	Marcar una opción
	Sólo directores y gerentes de alto nivel (propietario o socios del negocio).	
14	La mayoría de los gerentes y algunos trabajadores de mayor confianza.	
	La mayoría de los gerentes y la mayoría de los trabajadores.	
	Todos los gerentes y la mayoría/todos los trabajadores.	

21

271

		Marcar todas las opciones que correspondan	
		gerentes	no gerentes
15		¿En qué se basaron los bonos de desempeño para los gerentes y no-gerentes?	
		Su propio desempeño medido por los objetivos de la empresa alcanzados	
		El desempeño de su equipo medido por los objetivos de la empresa alcanzados	
		El desempeño del establecimiento medido por los objetivos alcanzados	
El desempeño de la empresa medido por los objetivos alcanzados			
No se otorgaron bonos de desempeño			
16		Cuando se alcanzaron los objetivos de la empresa, ¿qué porcentaje de los gerentes y no-gerentes recibió un bono por desempeño?	
		0%	
		1-33%	
		34-66%	
		67-99%	
100%			
No se alcanzaron los objetivos			

*Si seleccionó esta opción tanto para gerentes como para no gerentes, pase a la pregunta 17

III. Gestión de personas y clima laboral

		Marcar una opción	
		gerentes	no gerentes
¿Cuáles fueron los criterios con los que los gerentes y no-gerentes fueron ascendidos en la empresa?			
Los ascensos se basaron solamente en su desempeño y habilidad			
Los ascensos se basaron en su desempeño y habilidad, así como en otros factores (por ejemplo: antigüedad o conexiones familiares)			
Los ascensos se basaron principalmente en factores distintos al desempeño y habilidad (por ejemplo: antigüedad o conexiones familiares)			
Los gerentes / no gerentes no fueron ascendidos			
¿Qué describe mejor el plazo dentro del cual se tomó una acción para abordar el bajo desempeño entre los gerentes y no gerentes? Ejemplos: reasignación, degradación, despido, capacitación.			
Durante los 6 meses posteriores a que se detectó el mal desempeño			
Después de 6 meses de que se detectó el mal desempeño			
No se tomaron medidas para abordar el bajo desempeño			
¿Como se actuó para desarrollar las competencias del personal de su organización?			
Las personas desarrollaron sus competencias solamente a través de su propia experiencia laboral y por la realización de sus tareas.			
Las personas desarrollaron sus competencias a través de actividades puntuales de formación			
Las personas desarrollaron sus competencias a través de actividades que surgieron de un análisis sistemático de la brecha entre las necesarias para desarrollar el trabajo y las reales de las personas.			

21

	<p>¿Señale cuál de estas situaciones representa mejor lo que realizó su empresa para promover un buen clima laboral?</p> <p>No se realizaron acciones para promover un buen clima laboral</p> <p>Las acciones realizadas para promover un buen clima laboral fueron aisladas, enfocadas en garantizar buenas condiciones de trabajo, principalmente a demanda de los trabajadores..</p> <p>Se realizaron múltiples y variadas acciones enfocadas a promover el buen clima laboral</p> <p>Se aplicó un proceso sistemático para gestionar el clima laboral, planificando y realizando múltiples y variadas acciones, midiendo y evaluando su eficacia.</p>	<p>Marcar una opción</p>
20	<p>¿Cuál fue el nivel de diálogo con los representantes de los trabajadores?</p> <p>No hubo diálogo con los representantes de los trabajadores</p> <p>El diálogo con los representantes de los trabajadores no fue constructivo</p> <p>El diálogo con los representantes de los trabajadores fue puntual para resolver situaciones específicas</p> <p>El diálogo con los representantes de los trabajadores fue permanente y productivo en los temas básicos de las relaciones laborales</p> <p>El diálogo con los representantes de los trabajadores fue permanente y productivo y se trataron temas que van más allá de los salarial y las condiciones de trabajo.</p>	<p>Marcar una opción</p>
21	<p>¿Puede indicar cuál es la descripción que se aproxima más a la realidad de su organización?</p> <p>Los criterios de evaluación del desempeño individual no estaban definidos</p> <p>Los criterios de evaluación del desempeño individual estaban definidos, pero eran complejos, difíciles de entender.</p> <p>Los criterios de evaluación del desempeño individual estaban definidos, eran fáciles de entender y fueron comunicados.</p> <p>Los criterios de evaluación del desempeño individual se comunicaron en varias instancias, fueron claros y entendidos por todos y se aplicaron sistemáticamente.</p>	<p>Marcar una opción</p>
22		

21

11

		¿Quiénes tenían establecidos objetivos individuales de desempeño?	
		Marcar una opción	
23	Nadie en la organización tenía establecido objetivos individuales de desempeño		
	Sólo directores y gerentes de alto nivel		
	La mayoría de los gerentes y algunos trabajadores de mayor rango		
	La mayoría de los gerentes y la mayoría de los trabajadores		
		Todos los gerentes y la mayoría de los trabajadores	
		Aproximadamente ¿cuántos gerentes y no gerentes tuvieron una evaluación de desempeño formal?	
		Marcar una opción	
		gerentes	no gerentes
24	Todos		
	Más de la mitad, pero no todos		
	Aproximadamente la mitad		
	Algunos, pero menos de la mitad		
		Ninguno	
		¿Cuál es la descripción que explica mejor la diferencia de trabajar en su organización frente a la de sus competidores?	
		Marcar una opción	
25	Nuestros competidores ofrecen razones más fuertes y atractivas que nosotros para que personas de gran capacidad trabajen con ellos.		
	Nosotros ofrecemos razones similares a nuestros competidores para que personas de gran capacidad que trabajen con nosotros.		
	Nosotros ofrecemos razones más fuertes y atractivas que nuestros competidores para alentar a las personas de gran capacidad a trabajar con nosotros.		

	¿Qué punto describe la disponibilidad de información para la toma de decisiones en su empresa?	Marcar una opción
26	Quando personas sobresalientes plantearon que deseaba irse de la empresa ¿qué hizo la empresa?	
	Ninguna persona sobresaliente planteó irse de la empresa	
	Se hizo poco para retener a las personas sobresalientes	
	Se hizo lo mínimo indispensable para retener a las personas sobresalientes, al menos por un tiempo	
	Se trabajó duro para mantener a las personas sobresalientes	
	Se hizo todo lo que fue posible para retener a las personas sobresalientes, en todas las áreas de la empresa.	

21

IV. Organización, datos y toma de decisiones

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

17

¿Qué expresión describe mejor el uso de información para la toma de decisiones en su empresa?	Marcar una opción
No se usó información para la toma de decisiones	
La toma de decisiones se basó poco en el uso de información.	
La toma de decisiones se basó moderadamente en el uso de información	
La toma de decisiones se basó mayormente en la información	
La toma de decisiones se basó totalmente en información.	
¿Qué expresión describe mejor el proceso de toma e implementación de decisiones en su empresa?	Marcar una opción
Existieron decisiones que sabíamos que debíamos tomar pero que no terminamos de resolver	
La toma de decisiones fue lenta y tardó mucho la implementación de lo decidido	
La velocidad en la toma de decisiones fue adecuada, pero se demoró mucho en la implementación de lo decidido	
Las decisiones se tomaron en forma rápida e inmediatamente se implementó lo decidido	

31

		Para cada tipo de decisión marque la opción que corresponda								
¿Quién normalmente tomó las decisiones sobre ...		Contratación de empleados permanentes	Inversiones	Fijación de precios	Mercadotecnia / marketing	Introducción de nuevos productos	Aumentos salariales o beneficios adicionales al convenio colectivo	Cambios de turnos, reubicación de personal	Sancciones al personal	
30	Solo el propietario (s) y / o el Gerente Gerente (o equivalente)									
	Principalmente el (los) propietario (s) y / o el Gerente Gerente, con algunos aportes de otros mandos medios									
	Conjuntamente el propietario (s) y / o el Gerente Gerente y otros mandos medios									
	Otros mandos medios									
¿Qué situación describe mejor el uso de indicadores de desempeño en su organización?									Marcar una opción	
Se utilizaron únicamente indicadores financieros para el seguimiento y la toma de decisiones.										
31	Se utilizaron indicadores financieros y algunos otros indicadores no financieros, pero con poco impacto en la toma de decisiones.									
	Se utilizaron indicadores financieros y no financieros para la toma de decisiones.									
Se utilizaron indicadores financieros y no financieros para monitorear de forma sistemática el progreso de los planes, procesos, la efectiva toma de decisiones y el desempeño de las personas (gerentes y no gerentes).										

VII. EMPRESA EN GENERAL

32	A su entender ¿cómo evaluaría la gestión de su empresa?	Marque una opción donde 1 es deficiente y 7 excelente						
		1	2	3	4	5	6	7

33	En los últimos 3 años, cuál fue la evolución de los siguientes resultados en su empresa	Marque una opción donde 1 es disminuyó mucho, 2 disminuyó un poco, 3 se han mantenido, 4 aumentó un poco y 5 aumentó mucho				
		1	2	3	4	5
	Satisfacción de los propietarios					
	Satisfacción de los empleados					
	Satisfacción de los clientes					
	Volumen de clientes					
	Posición en el mercado					
	Facturación					
	Rentabilidad					
	Inversiones					
	Resultados de las acciones hacia la comunidad					
	Resultados de las acciones de protección del medio ambientes					
	Cantidad de empleados					
	Egreso del personal clave					

21

27

34	¿Quién es el propietario o accionista mayoritario de la empresa?	Marque 1 opción	Especifique
	Fundador/es		
	Familiar del fundador/es		
	Gerentes no fundador ni familiar del fundador		
	Accionistas que no están en la gestión		
Otros			
35	¿Quién toma las decisiones principales de la empresa?	Marque 1 opción	
	Fundador/es		
	Familiar del fundador/es		
	Gerente o director general (no familiar del fundador)		
	La persona que toma las decisiones principales en la empresa es:		
Hombre			
Mujer			
36	La persona que toma las decisiones principales en la empresa es uruguayo	Marque 1 opción	
	SI		
	No – especificar nacionalidad		

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

37

21

21

	Registre el número promedio de personas que trabajaron en la empresa durante el año el año pasado, por nivel de estudios.	Ponga el No. de personas	
		Gerentes	No gerentes
38	Sin instrucción		
	Educación básica (preescolar, primaria, secundaria, formación para el trabajo)		
	Educación media superior (bachillerato general, bachillerato bivalente, profesional, Personas técnico)		
	Educación superior (licenciatura, ingeniería, especialidad, posgrado)		
39	¿Qué porcentaje de todos los empleados de la empresa estaban sindicalizados?	Marque 1 opción	
	0%		
	1-20%		
	21-40%		
	41-60%		
	61-80%		
	Más del 80%.		

ANEXO 2

A continuación se detallan las tareas que deberán realizarse para mejorar las prestaciones del sistema informático utilizado por la EAAE:

1. Corregir el cálculo del Consumo Intermedio (CI): no debe sumarse el IVA no deducible ni las Variaciones de Existencias.
2. Precargar la información correspondiente a la columna "Año anterior": cuando se genera el formulario para la encuesta del año t, para aquellas empresas que estuvieron en la muestra en el año t - 1, se cargue la información contenida en la columna "Año de referencia" del año t - 1 en la columna "Año anterior" en el formulario del año t. Esta información debe ser modificable por la empresa en caso de ser necesario.
3. Cambiar el orden de las columnas "Año anterior" y "Año de referencia" en los capítulos de Activos y Pasivos financieros: están en el orden invertido al resto del formulario.
4. Incluir en los mails enviados a las empresas los datos de contacto del crítico asignado a ella.
5. Cuando la empresa no tiene contabilidad suficiente dejar deshabilitados los controles vinculados al Estado de Situación Patrimonial.
6. Cuando se hace algún filtro que aparezca el número de registros seleccionados.
7. Incorporación de nuevas plantillas para en envío de emails a las empresas: debe quedar operativo a nivel de usuario la función de crear plantillas para enviar mensajes a las empresas.
8. Incorporación de datos externos a utilizar en la crítica: debe quedar disponible a nivel de usuario la función de poder cargar tablas de información externa al sistema para utilizarlos en el proceso de crítica.

LHC