



**El futuro
es de todos**

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Situación de las Capacidades Gerenciales en Colombia

Encuentro Nacional de Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación 2020

Daniel Gómez Gaviria

Subdirector General Sectorial del DNP

Noviembre de 2020



**El futuro
es de todos**

DNP
Departamento
Nacional de Planeación



AGENDA

1. Capacidades Gerenciales, Productividad e Innovación
2. Encuesta de Capacidades Gerenciales en Colombia
3. Conclusiones y pasos a seguir



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

AGENDA

1

Capacidades Gerenciales, Productividad e Innovación

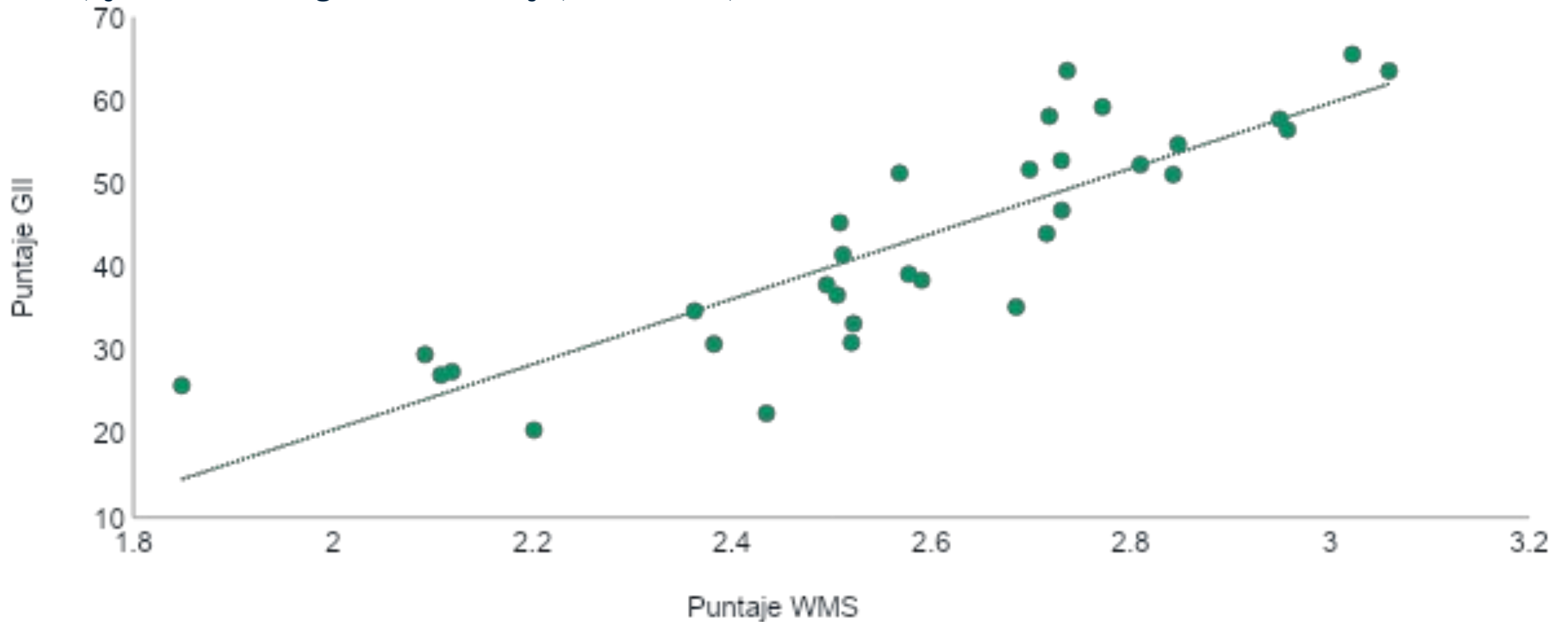


El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

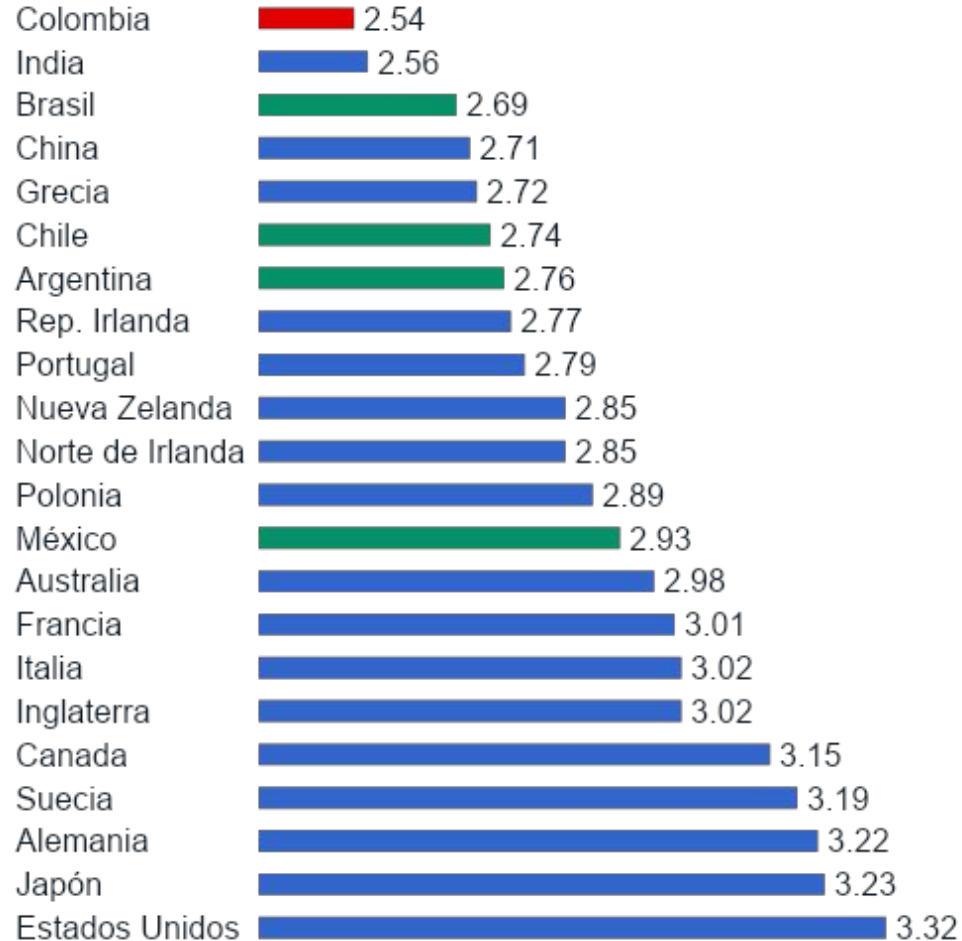
Innovación y capacidades gerenciales

Índice Global de Innovación (GII) (Promedio 2016-2018) y World Management Survey (2004-2015)

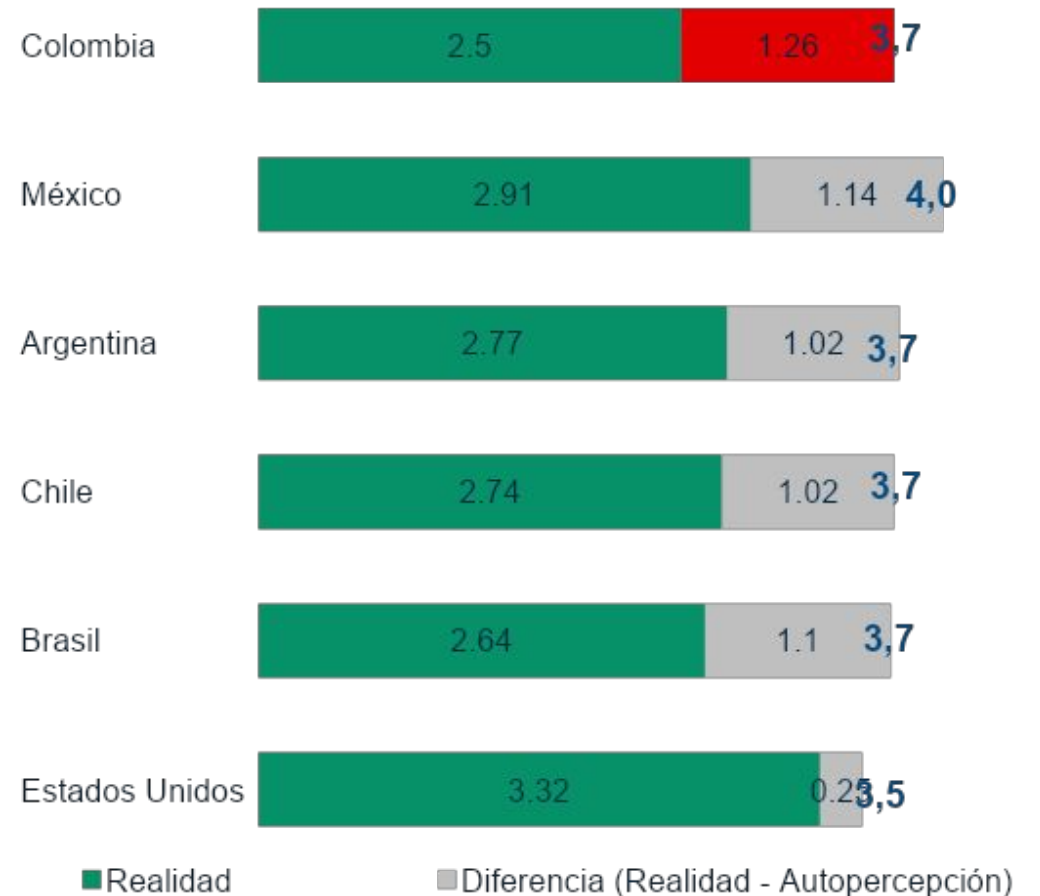


Elevada percepción de las capacidades gerenciales

Calidad de la Gerencia: Promedio de dimensiones de análisis



Calidad de la Gerencia: Realidad vs Autopercepción



Piloto Extensión Tecnológica con énfasis en capacidades gerenciales



Los servicios de asistencia técnica conducen a mejorar las prácticas de gestión empresarial entre 8% y 10%



159 Empresas:
Individual: 53, Grupal
53 y Control 53



Empresas del sector
autopartes en
Cundinamarca,
Antioquia, Valle del
cauca y eje Cafetero



Asistencia técnica
externa que incluye:
diagnóstico, diseño e
implementación plan
de mejora

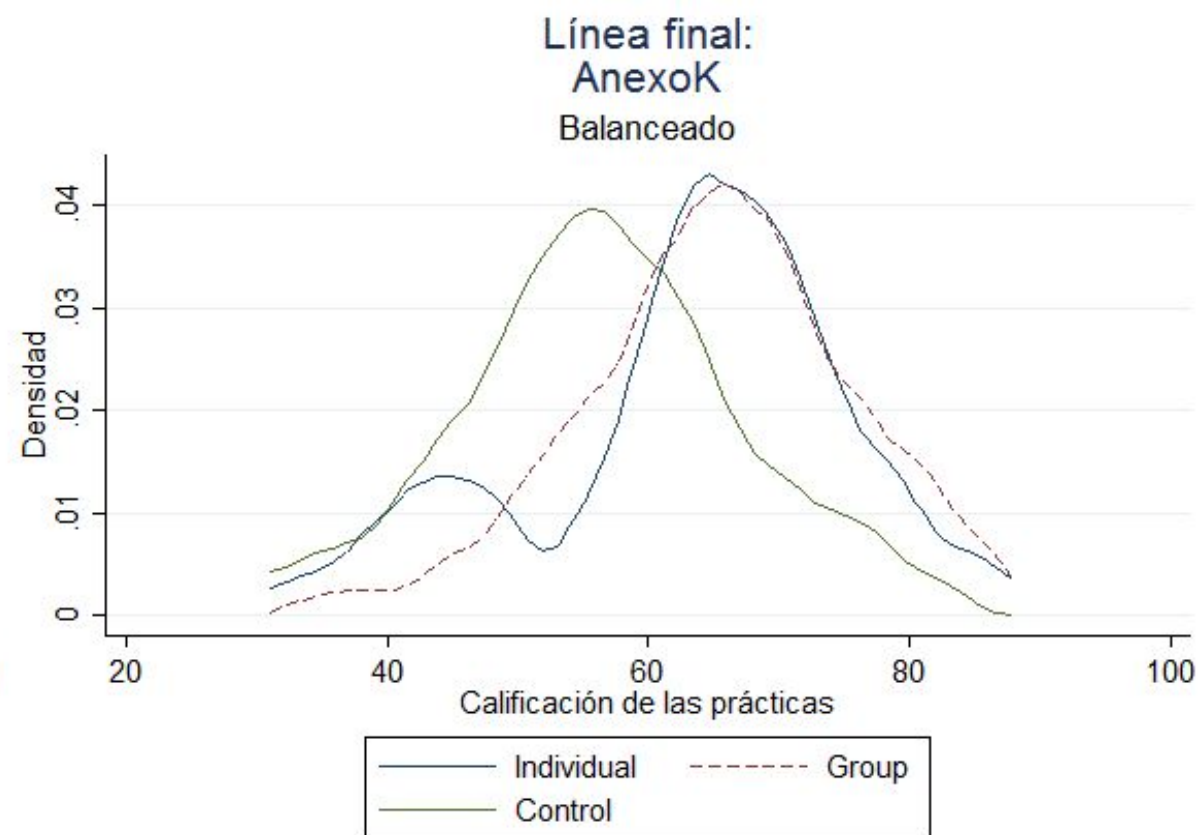
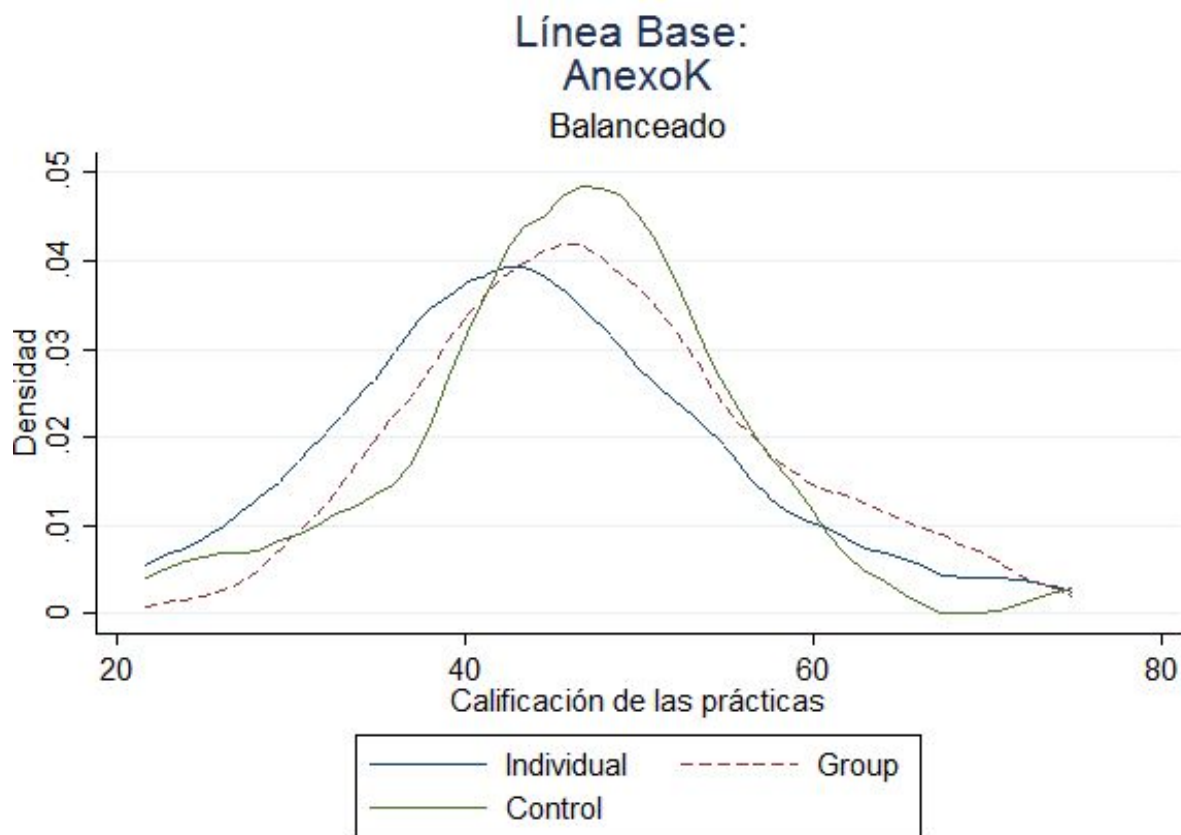


Recolección de KPIs:
áreas de producción,
finanzas, logística y
recursos humanos



Evaluación de impacto incorporada desde
su diseño

Intervenciones individual y de grupo aumentaron capacidades gerenciales





AGENDA

2

Encuesta de Capacidades Gerenciales en Colombia



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

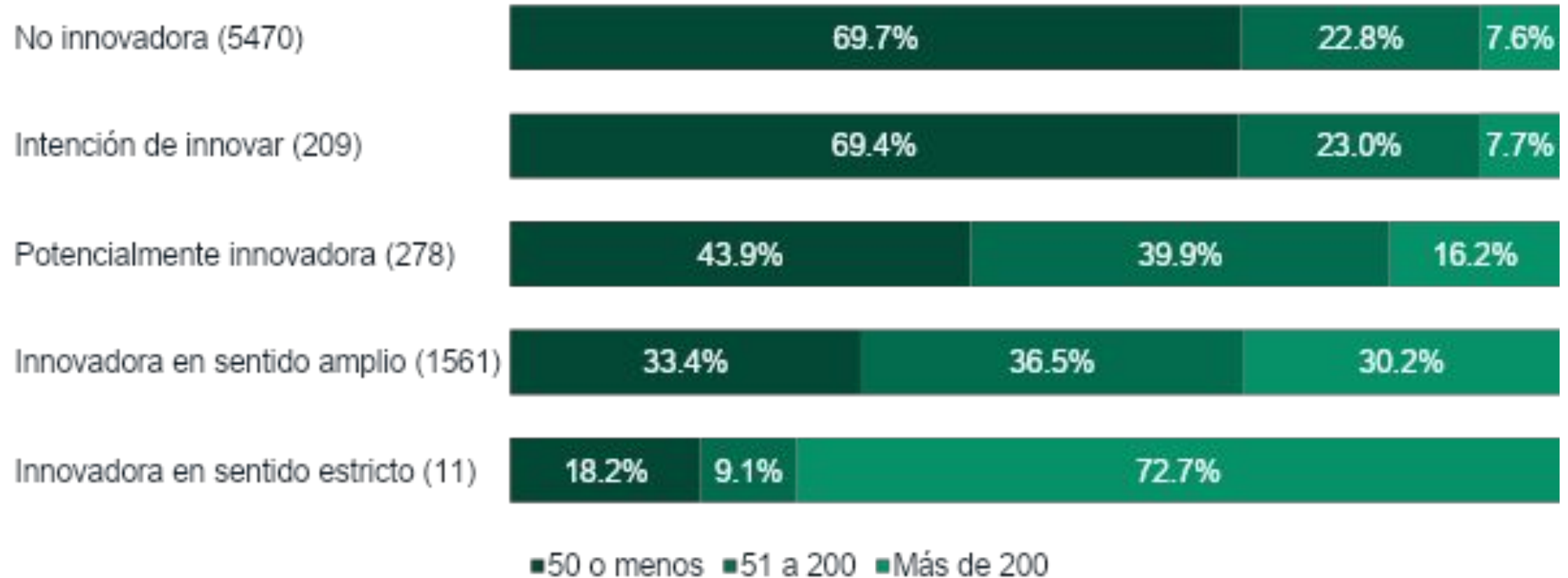
Reto: aumentar innovación tanto en el márgenes intensivo como extensivo

Distribución por tipo de innovación



Innovación concentrada en empresas grandes

Empresas por tamaño y tipo de innovación



Módulo de capacidades gerenciales

Estilo de gerencia (2)

Tipo de gerencia (control/propiedad)

Seguimiento, monitoreo
y control (4)

Indicadores de gestión (KPIs)

Tableros de gestión

Metas de
producción (4)

Metas de producción

Conocimiento de metas de producción

Recursos
humanos (9)

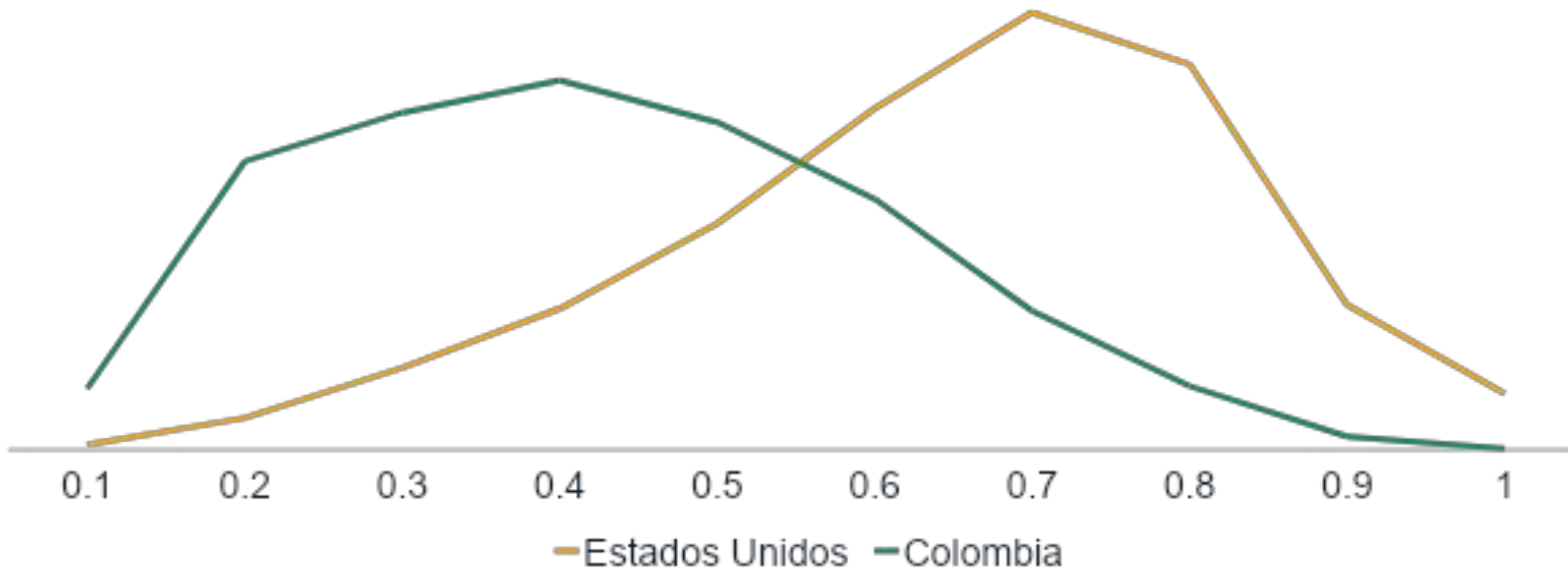
Bonos no gerenciales

Asensos no gerenciales

Despido de gerentes

Gran distancia con los líderes en capacidades gerenciales

Distribución del índice de capacidades gerenciales



Colombia

Media: 0,376

DE: 0,176

Estados Unidos

Media: 0,615

DE: 0,172

Nota 1: Este índice se construye con la metodología de Bloom et al, 2019 y se calcula para empresas con al menos 11 respuestas presentes en el módulo.

Nota 2: Las preguntas definidas en el módulo de gestión empresarial corresponden con las preguntas de la encuesta MOPS que fue la utilizada por Bloom et al para la realización del índice.

Fuente: Cálculos propios con datos de la EDIT IX-DANE

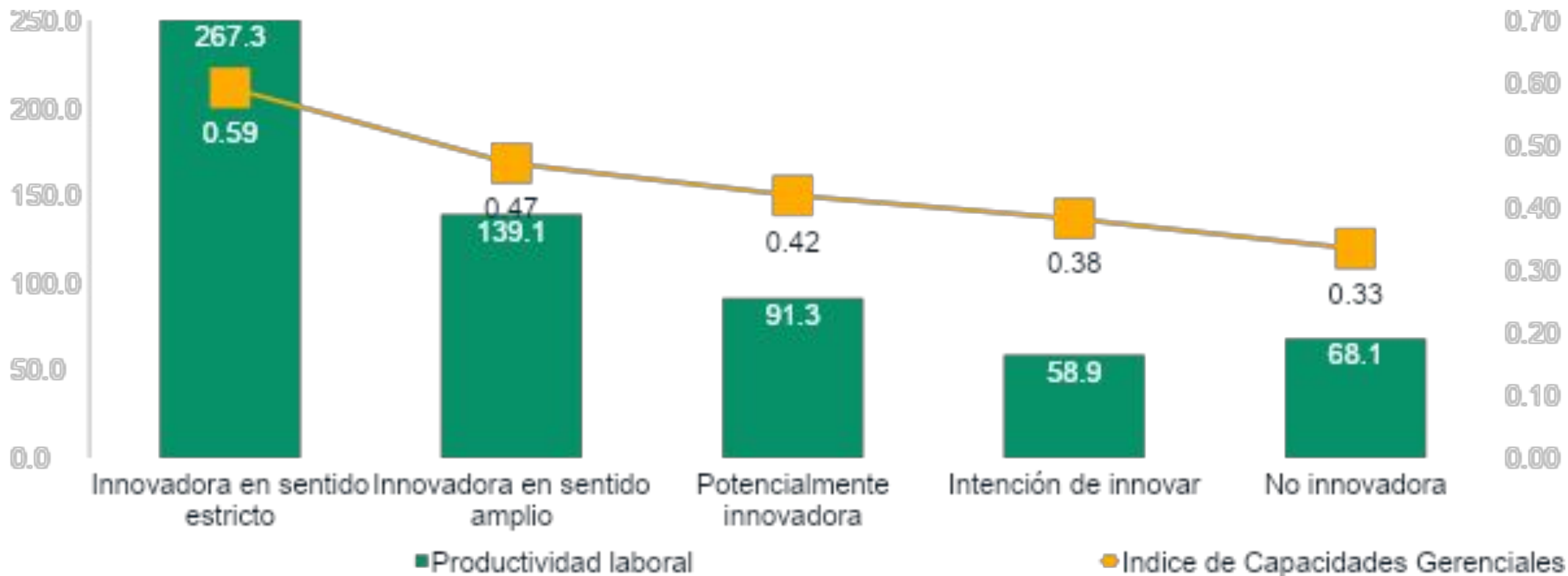


El futuro es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

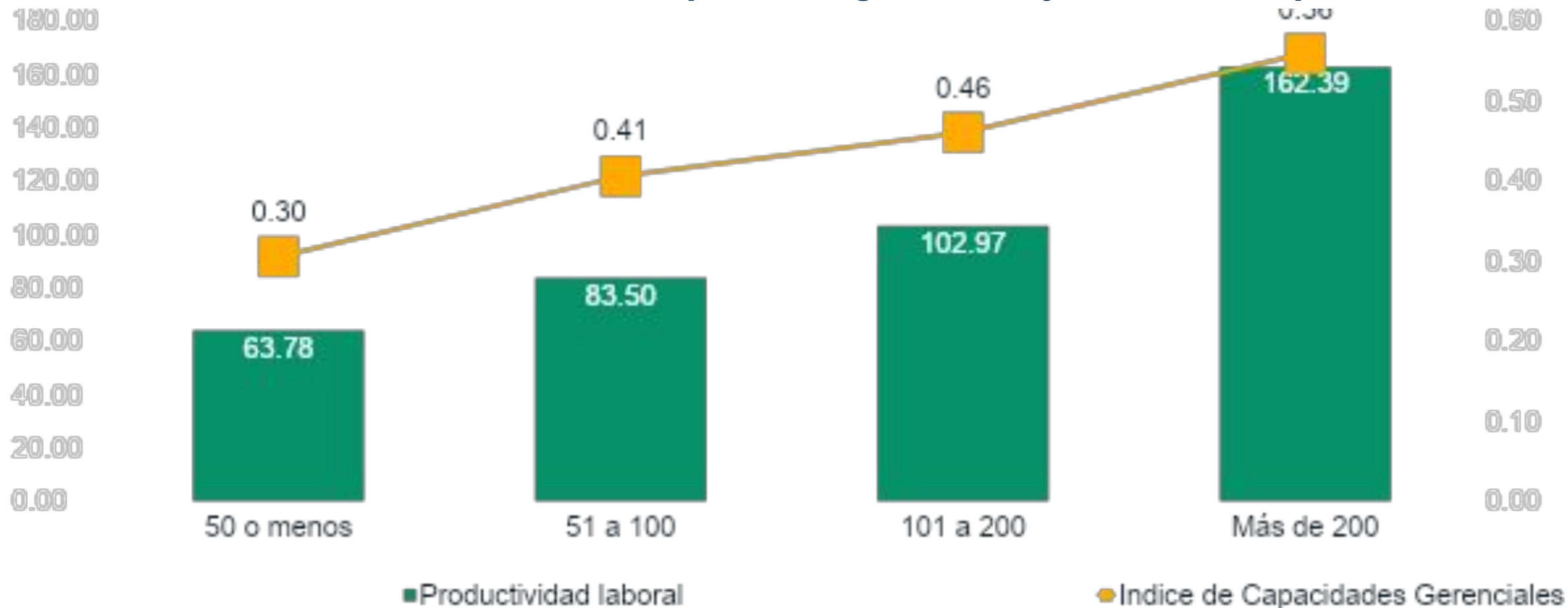
Capacidades gerenciales relacionadas con productividad laboral e innovación

Productividad laboral, índice de capacidades gerenciales y tipo de innovación

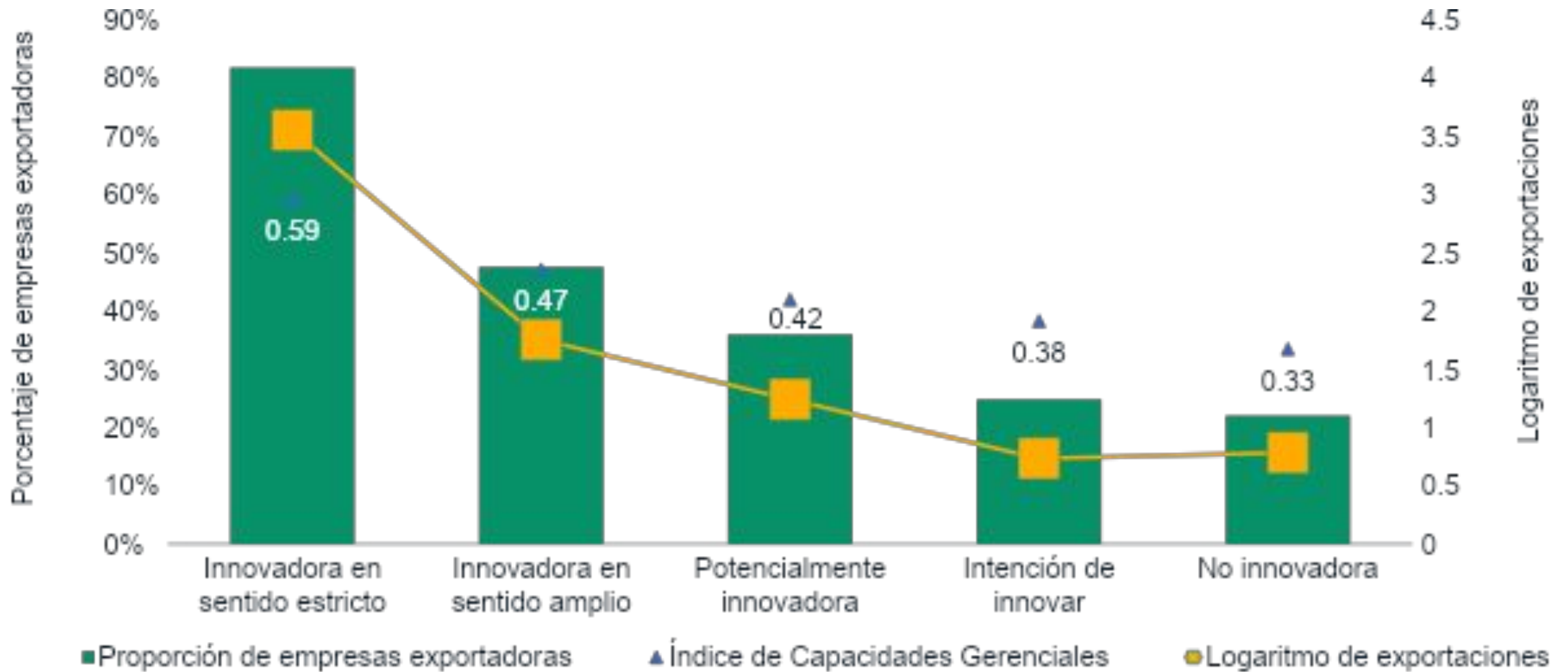


Capacidades gerenciales relacionadas con productividad laboral y tamaño empresarial

Productividad laboral, índice de capacidades gerenciales y número de empleados

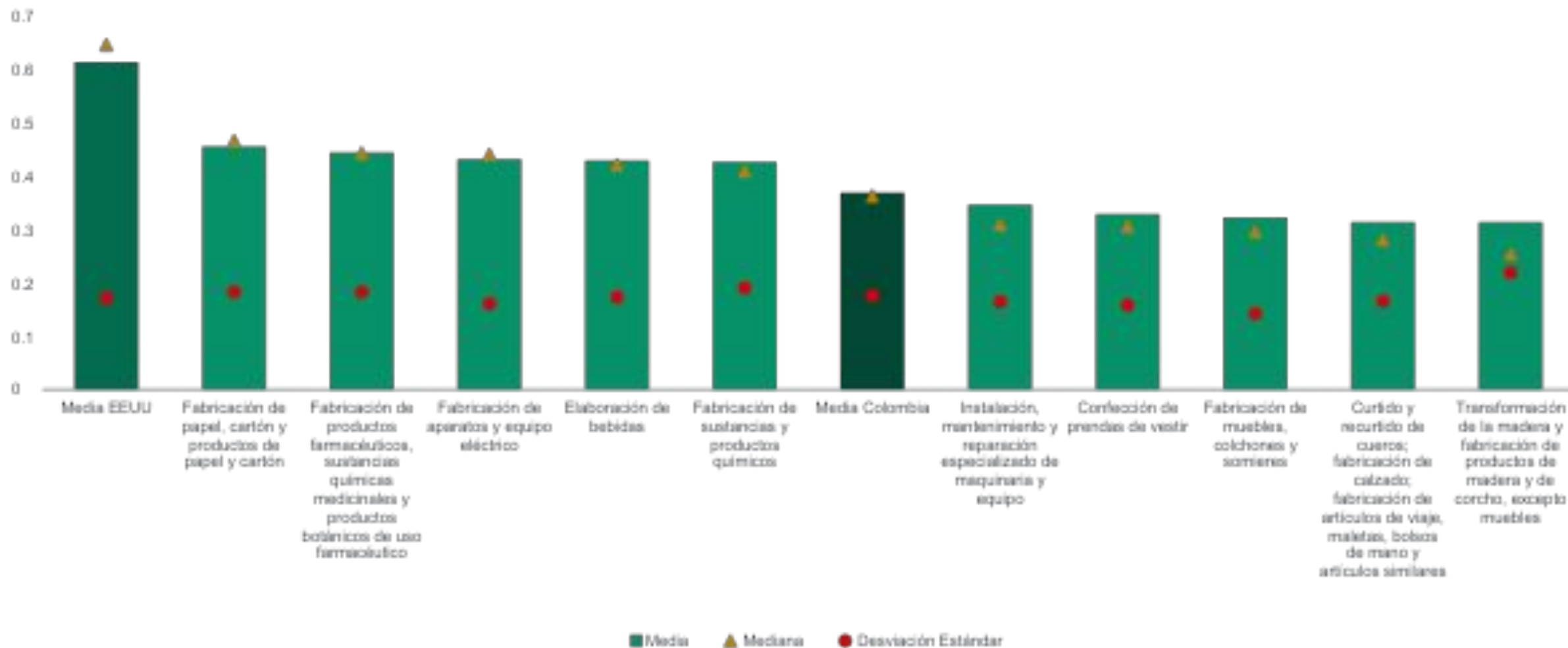


Exportaciones, innovación y capacidad gerencial



Capacidades gerenciales por sector

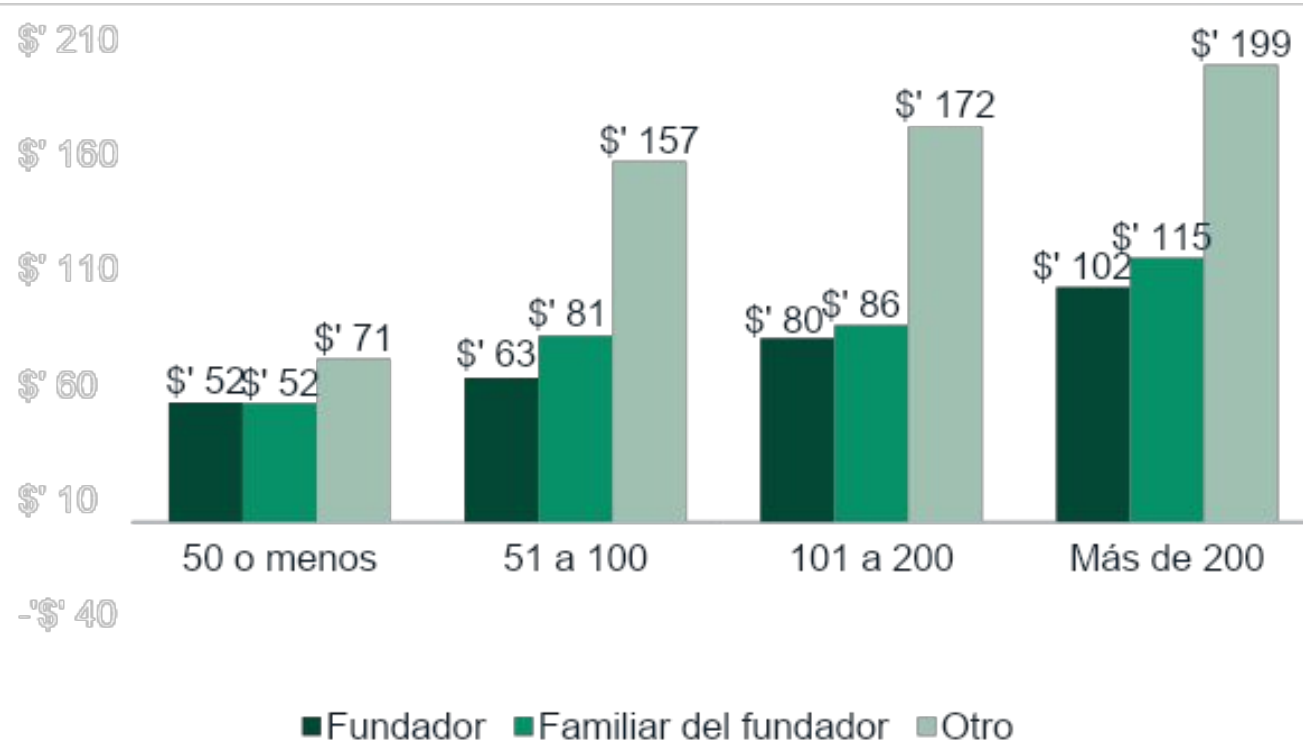
Top 5 mejores y peores sectores por puntaje en el Índice de Capacidades Gerenciales



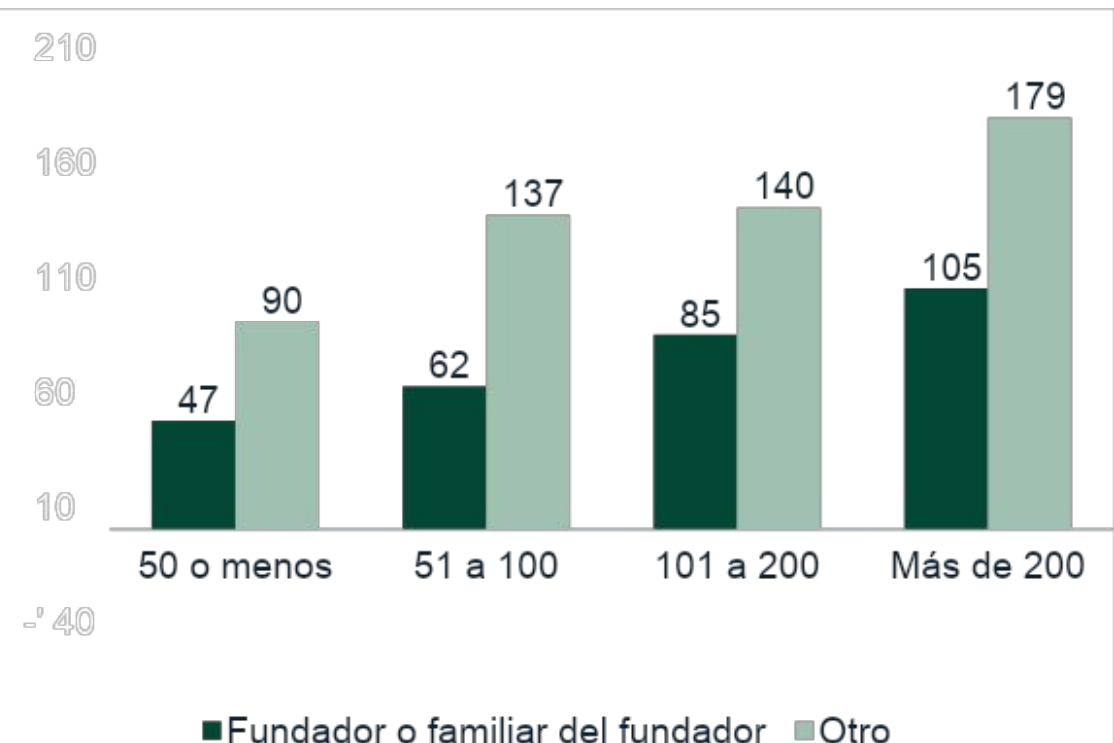
Fuente: cálculos propios con datos de la EDIT IX-DANE

Estructuras de propiedad/control y Productividad laboral

Productividad laboral (miles de pesos) y tipo de propietario*



Productividad laboral (miles de pesos) y tipo de gerente



Nota: miles de millones de pesos

*Accionista mayoritario

Fuente: cálculos propios con datos de la EDIT IX-DANE

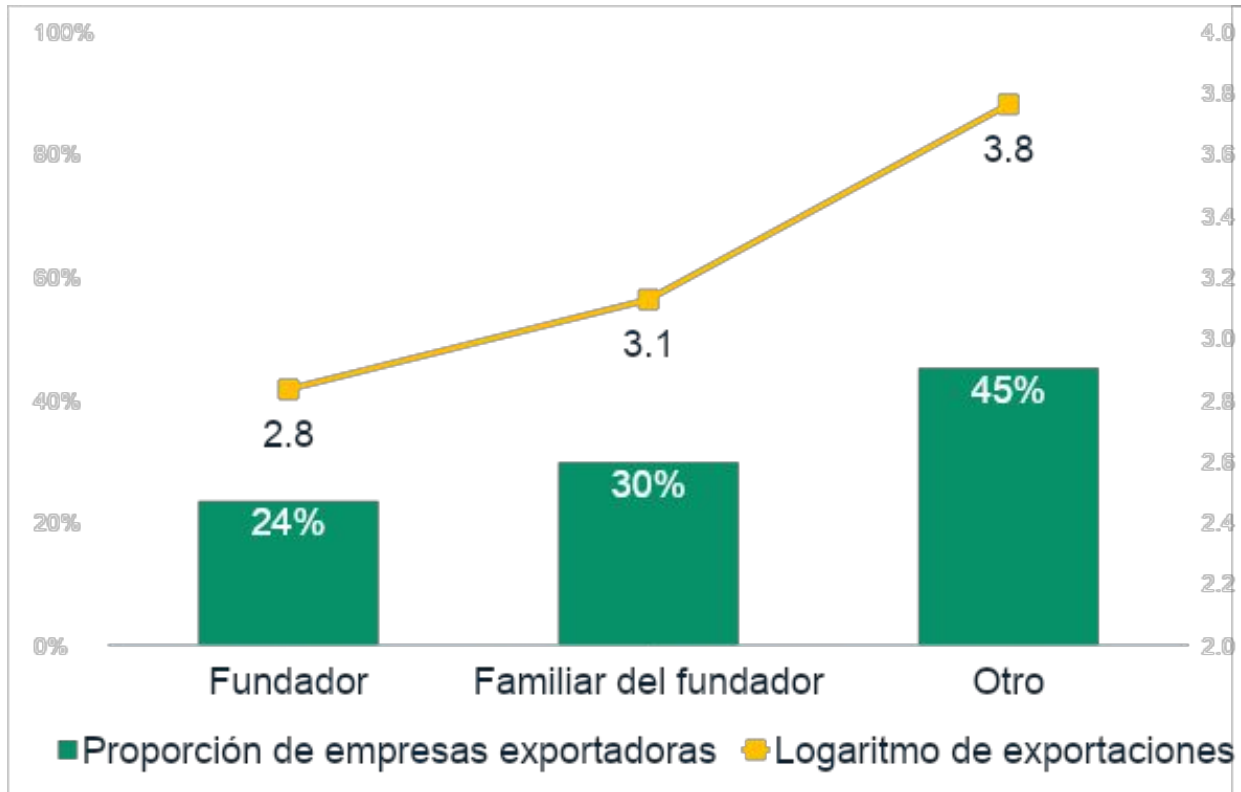


El futuro
es de todos

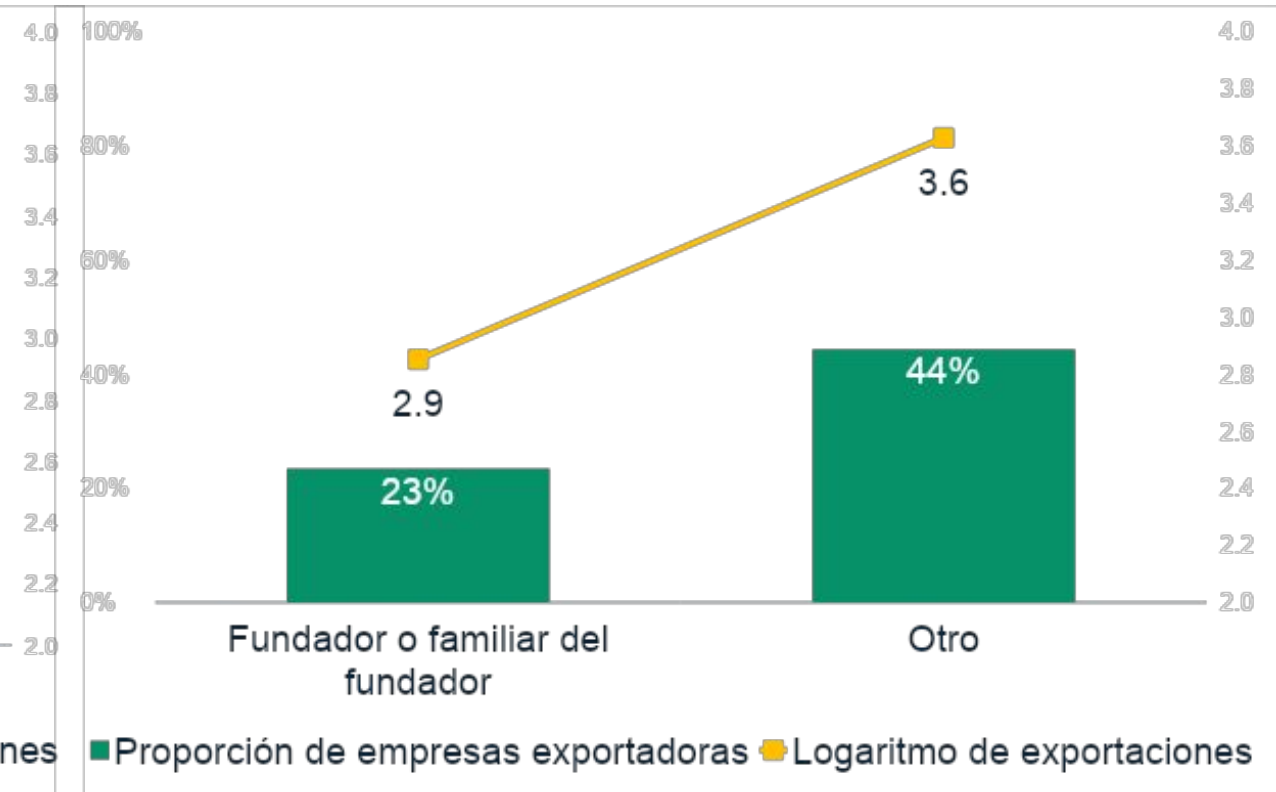
DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Estructuras de propiedad/control y Exportaciones

Porcentaje de empresas que exportan por tipo de propietario*



Porcentaje de empresas que exportan por tipo de gerente



*Accionista mayoritario

Fuente: cálculos propios con datos de la EDIT IX-DANE

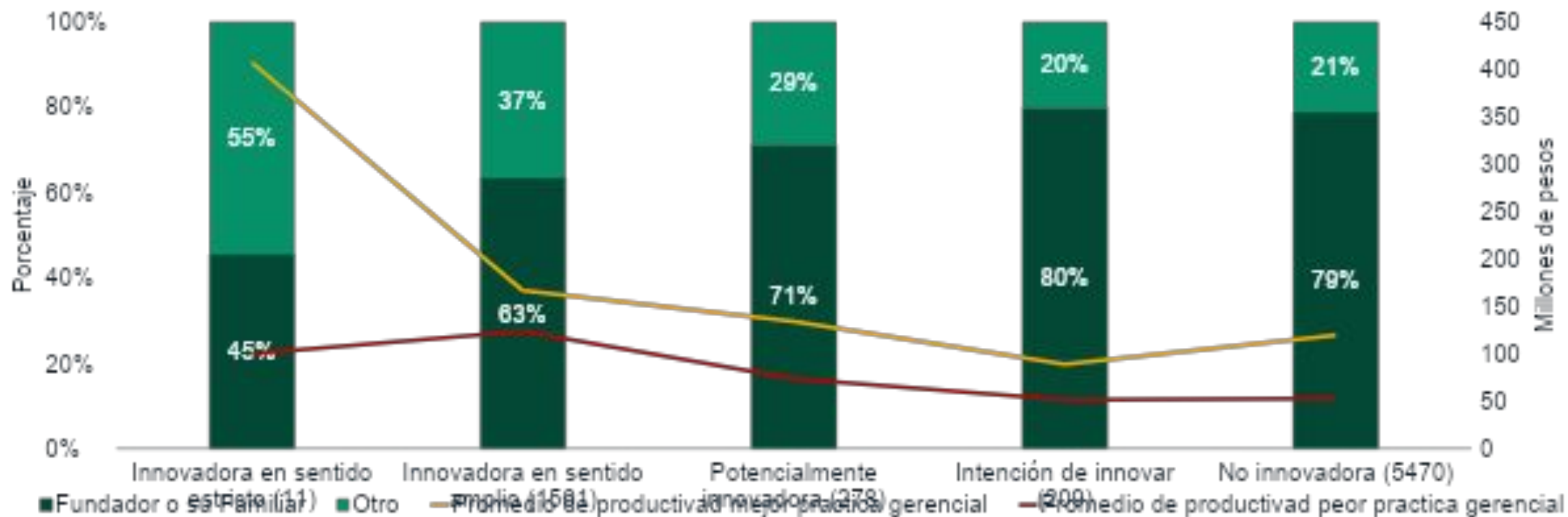


El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

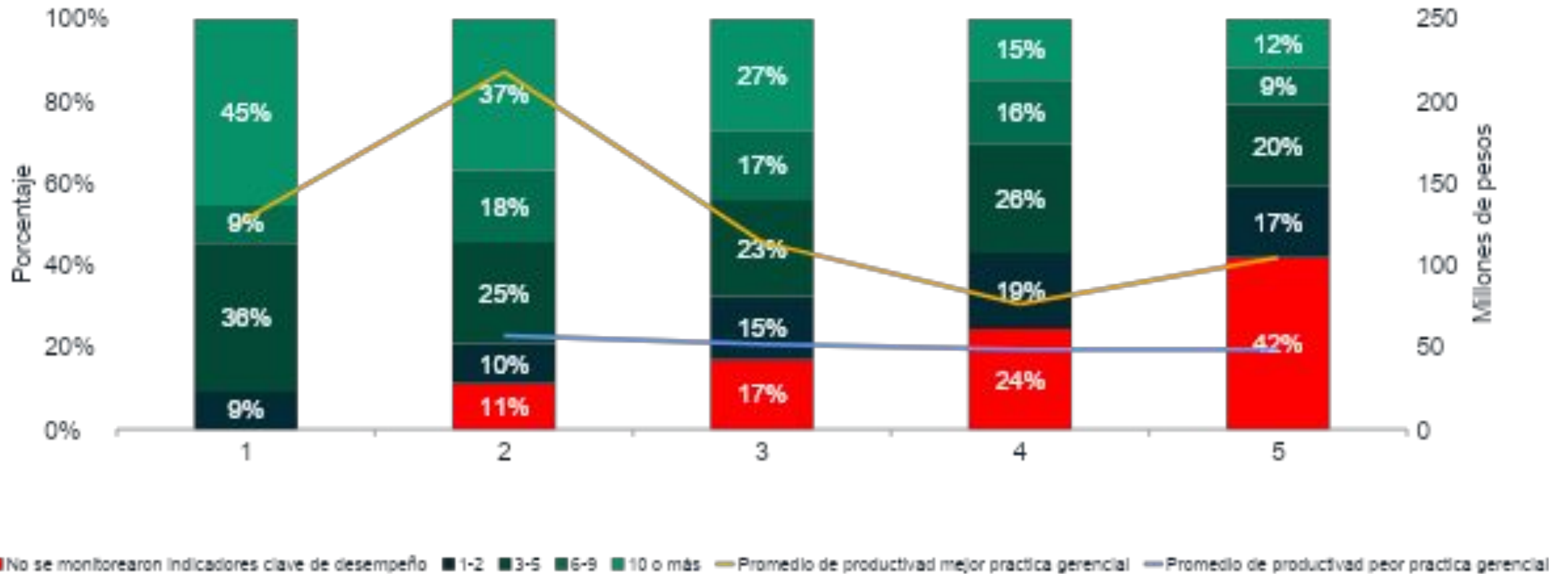
Tipo de gerente

Porcentaje de empresas por tipología de innovación y tipo de gerente; y productividad laboral



Monitoreo de indicadores de gestión

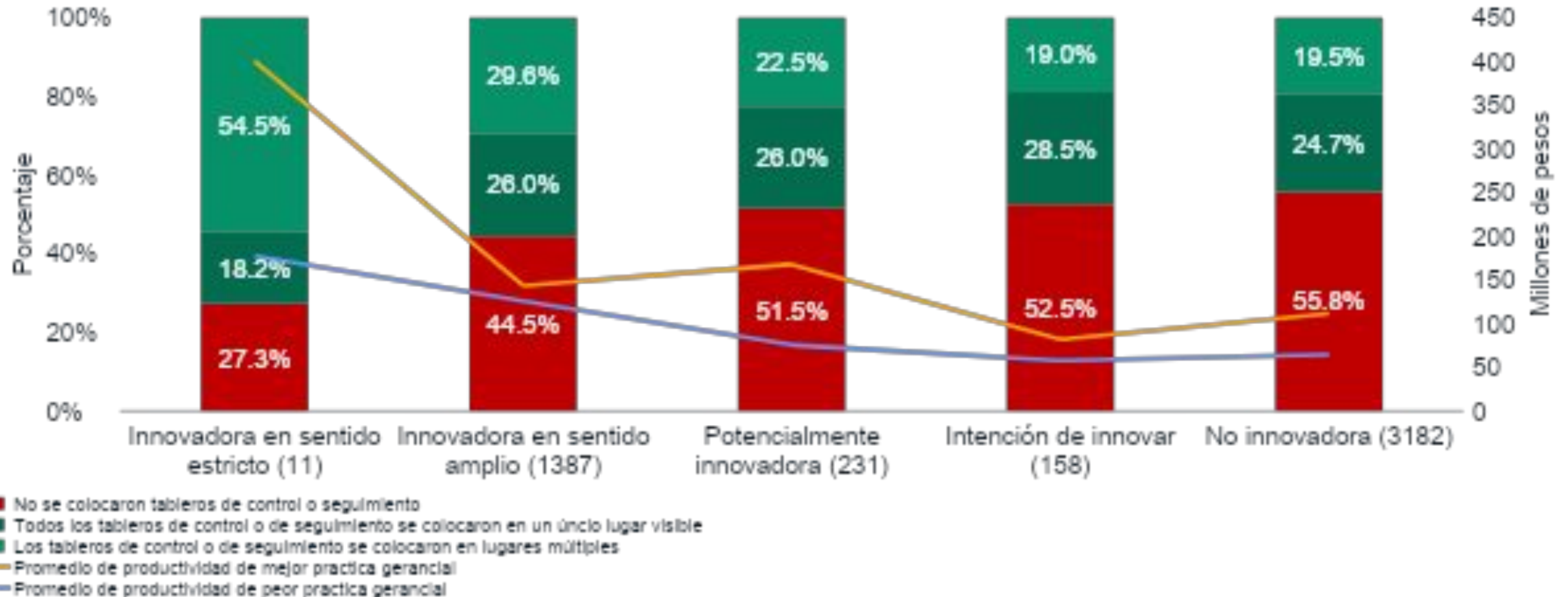
Porcentaje de empresas por tipología de innovación y número de KPIs monitoreados; y productividad laboral



Fuente: cálculos propios con datos de la EDIT IX-DANE

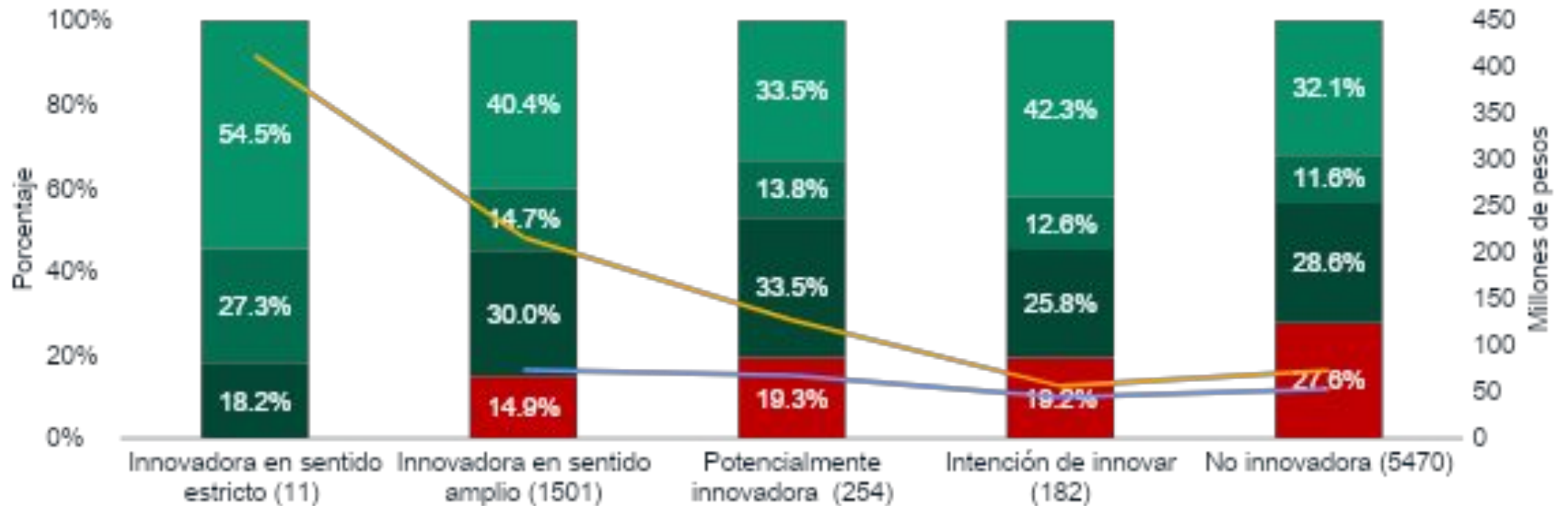
Uso y visibilidad de tableros de gestión

Porcentaje de empresas por tipología de innovación y presencia de tableros de seguimiento; y productividad laboral



Conocimiento de metas de producción

Porcentaje de empresas por tipología de innovación y conocimiento de metas de producción; y productividad

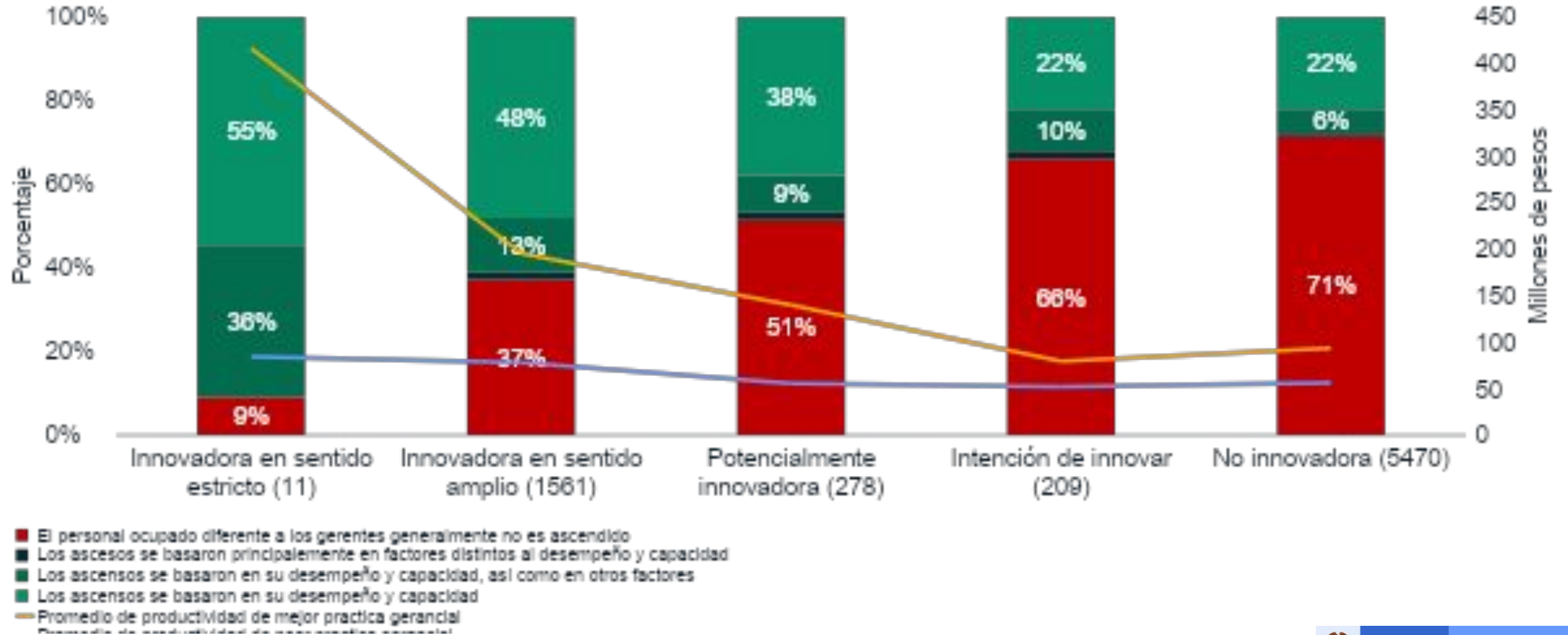


- Solo los directores y gerentes de alto nivel
- La mayoría de los gerentes y algunos trabajadores de producción
- La mayoría de los gerentes y la mayoría de los trabajadores de producción
- Todos los gerentes y la mayoría de los trabajadores de producción
- Promedio de productividad de mejor práctica gerencial

Fuente: cálculos propios con datos de la EDIT IX-DANE

Política de ascensos no gerenciales por tipología

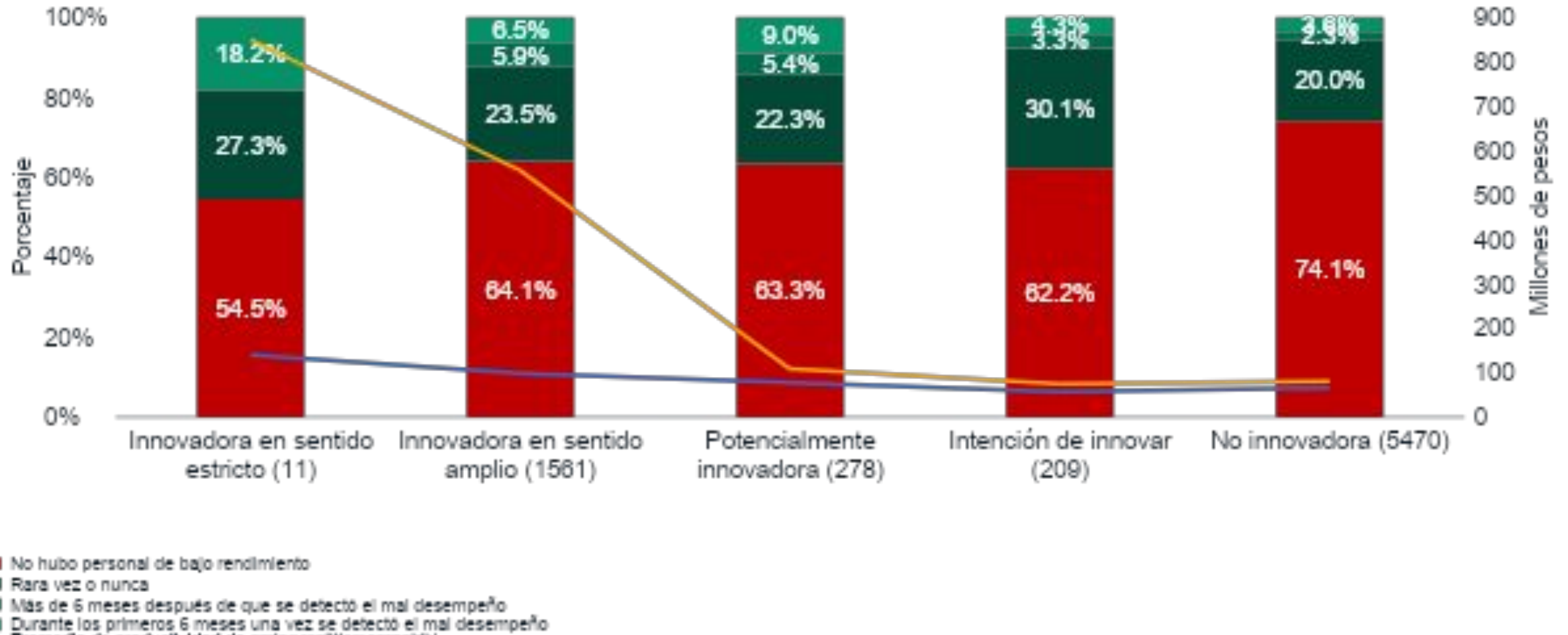
Porcentaje de empresas por tipología de innovación y política de bonos por rendimiento; y productividad laboral



Fuente: cálculos propios con datos de la EDIT IX-DANE

Política de despidos a gerentes

Porcentaje de empresas por tipología de innovación y política de despidos de gerentes; y productividad laboral



AGENDA

3

Conclusiones y pasos a seguir



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Conclusiones

El desarrollo de las capacidades gerenciales de las firmas colombianas es determinante para generar aumentos en la productividad e innovación



Relación positiva entre las capacidades gerenciales, la innovación y la productividad laboral del sector manufacturero



Elevada autopercepción positiva de las capacidades gerenciales que retrasa los cambios necesarios para innovar



Prácticas de fácil implementación como Seguimiento de KPIs, visibilidad de tableros de control y establecimiento de metas, inciden en la innovación y productividad



Las prácticas de gerencia y recursos humanos (ascenso, bonos, despidos y gerentes diferentes a fundadores) deben informar políticas de Gobierno Corporativo



Recomendaciones



En el marco de las **Comisión Regional de Competitividad e Innovación** consolidar procesos de capacidades gerenciales en los sectores productivos a partir de:



Consolidación de instancias técnicas de articulación con la triple hélice (Universidad – Empresa – Estado)



Fortalecimiento de las iniciativas clúster en las regiones y masificación de intercambio de buenas prácticas Interclúster.



Pasos a seguir



Ampliar el alcance de los programas de asistencia técnica para que cuenten con módulos de intervención a las capacidades gerenciales **en el marco de las CRCI**. Ej: Fábricas de Productividad, Centros de transformación digital, SENAINNOVA.



Realizar ejercicios de socialización **al interior de las CRCI** de la importancia de las capacidades gerenciales y los beneficios sobre los diferentes indicadores de productividad y capacidades de innovación en el marco de las CRCI



Diseñar una estrategia de formación a gerentes en los diferentes departamentos con la participación de las cámaras de comercio, **las CRCI** y entidades de orden nacional



Crear una cultura de medición del desempeño de los gerentes al interior de las empresas de las diferentes **regiones** del país.



Continuar con la medición de la gestión empresarial en la EDIT y realizar estudios de causalidad.





**El futuro
es de todos**

DNP
Departamento
Nacional de Planeación