



**El futuro  
es de todos**

**DNP**  
Departamento  
Nacional de Planeación

# Situación de las Capacidades Gerenciales en Colombia

**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

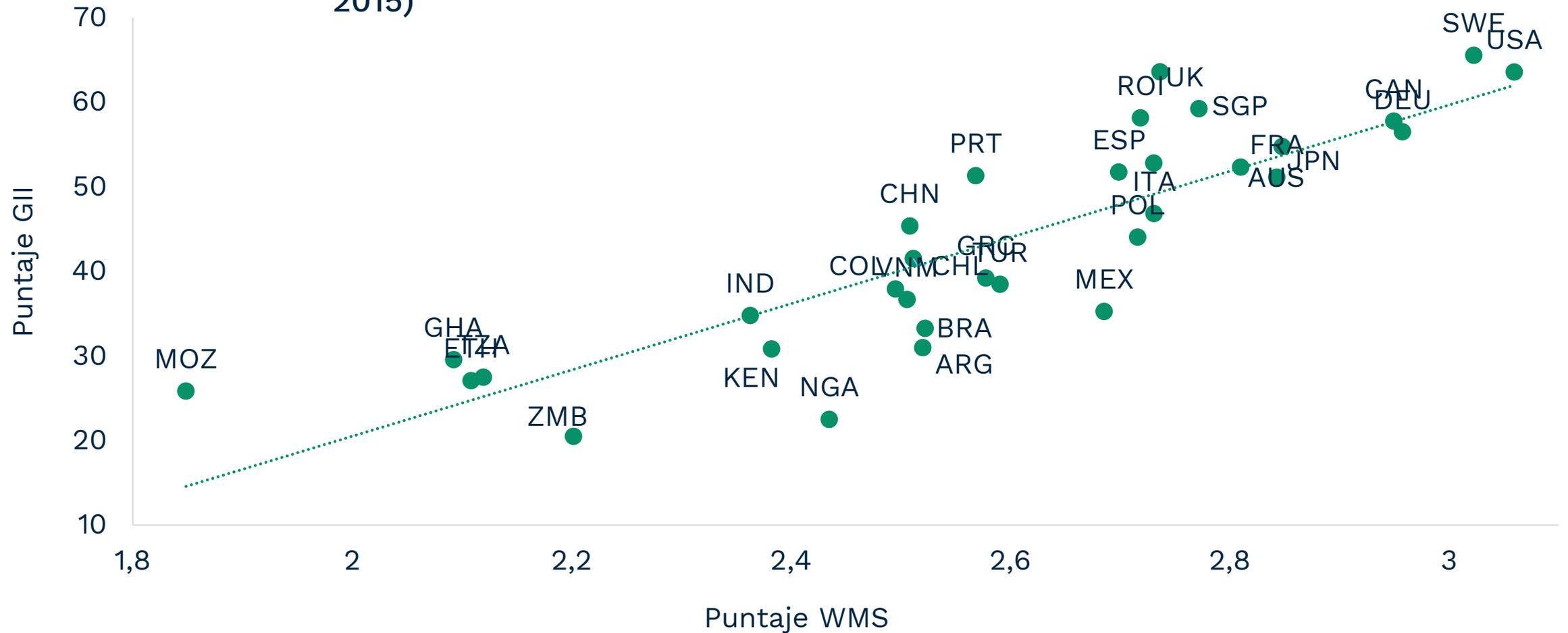


El futuro  
es de todos

DNP  
Departamento  
Nacional de Planeación

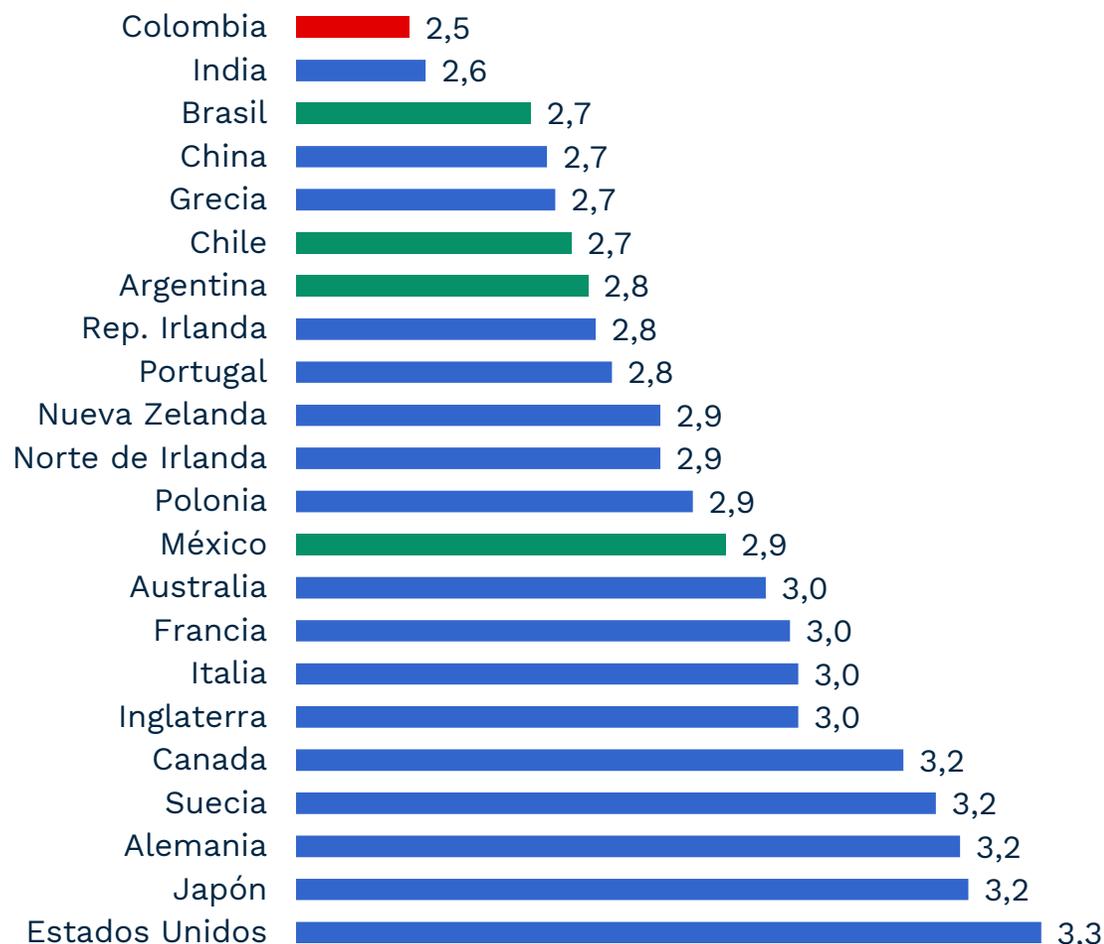
# Innovación y capacidades gerenciales

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

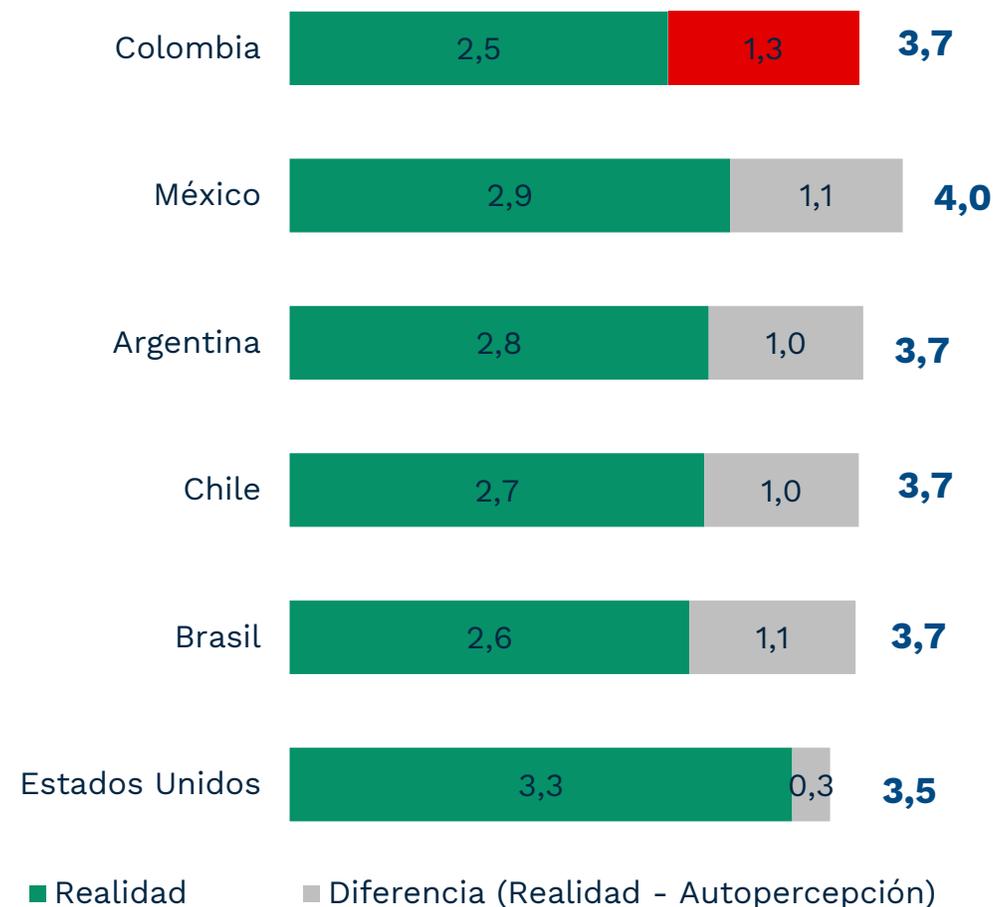


# Elevada percepción de las capacidades gerenciales

Calidad de la Gerencia: Promedio de dimensiones de análisis



Calidad de la Gerencia: Realidad vs Autopercepción



# Piloto Extensión Tecnológica con énfasis en capacidades gerenciales



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

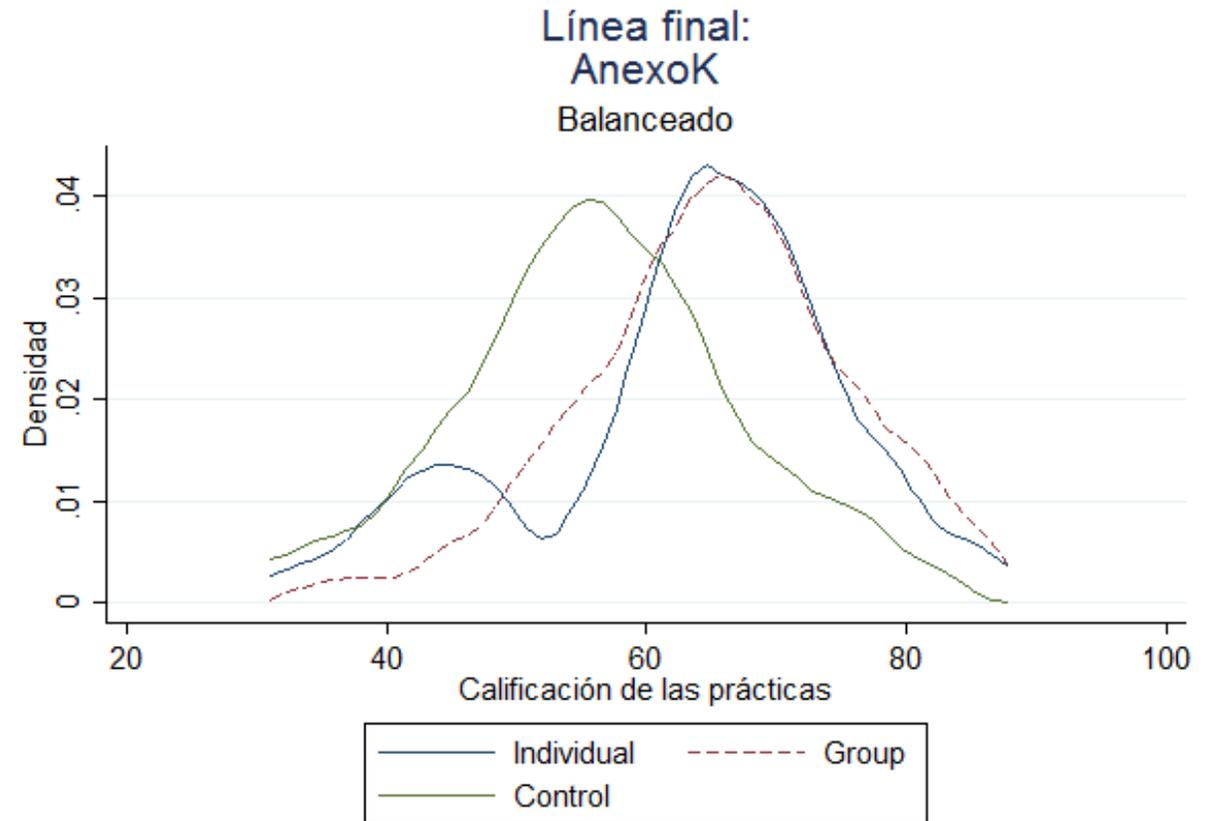
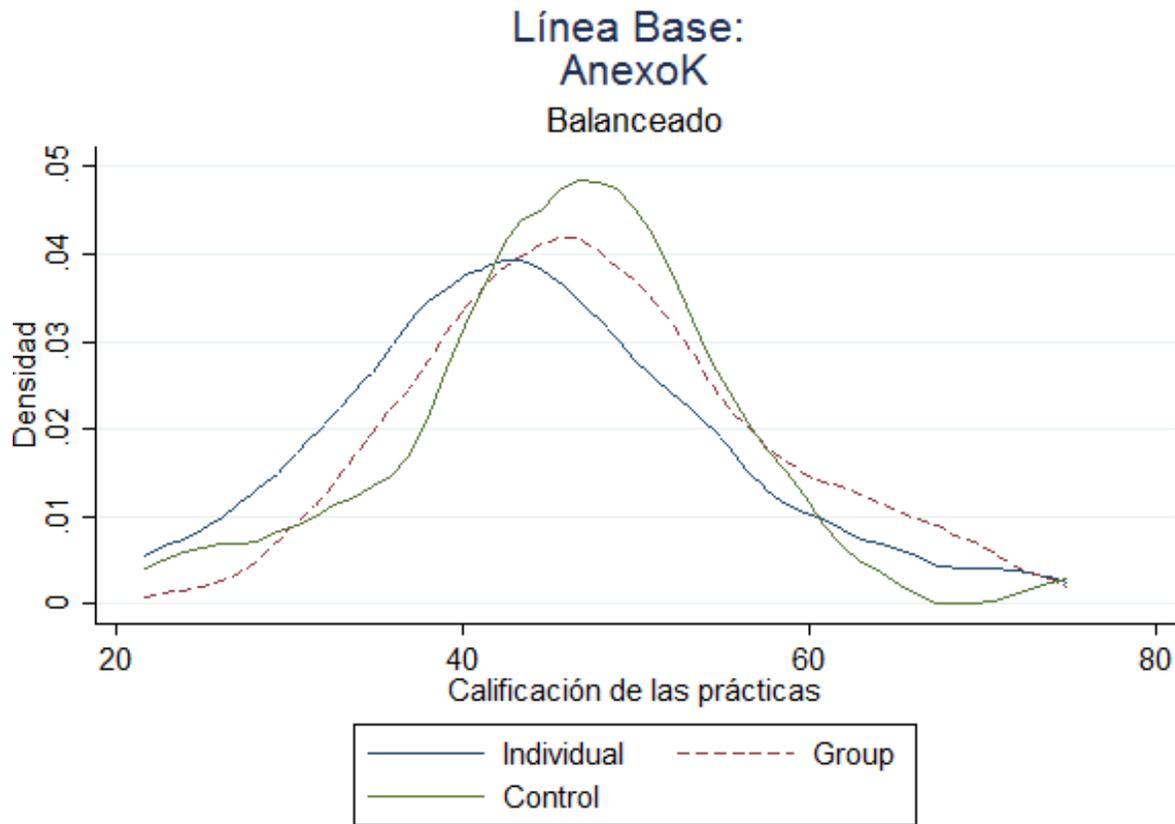


Recolección de KPIs:  
áreas de producción,  
finanzas, logística y  
recursos humanos



Evaluación de impacto incorporada desde  
su diseño

# Intervenciones individual y de grupo aumentaron capacidades gerenciales



# AGENDA

2

## Encuesta de Capacidades Gerenciales en Colombia

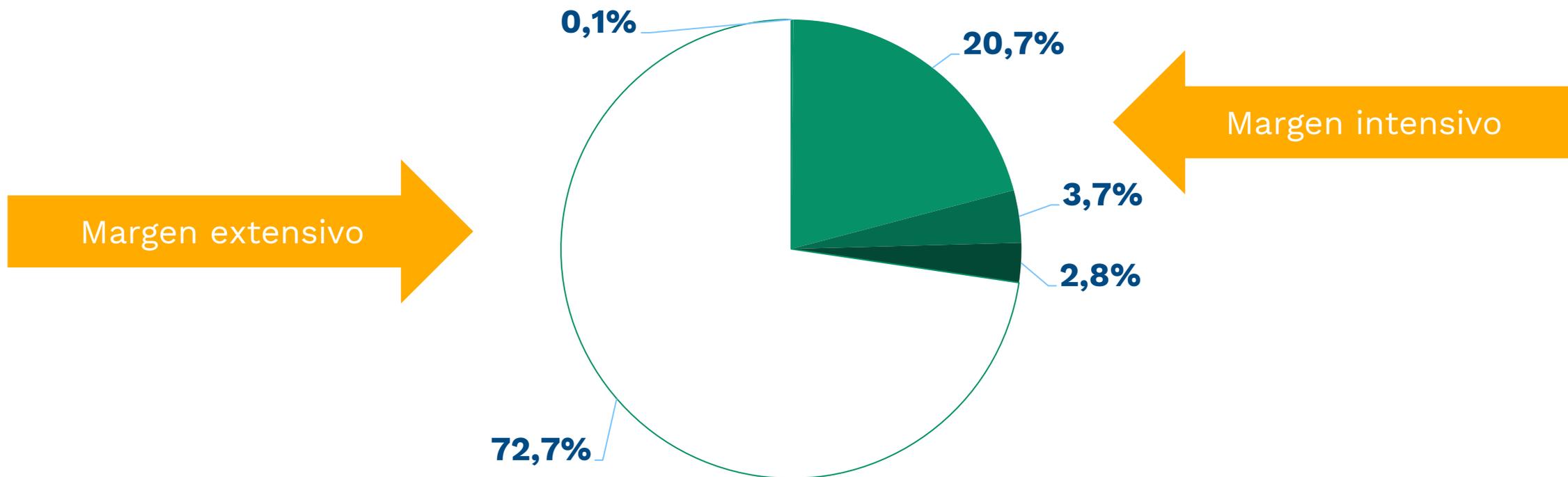


El futuro  
es de todos

DNP  
Departamento  
Nacional de Planeación

# Reto: aumentar innovación tanto en el márgenes intensivo como extensivo

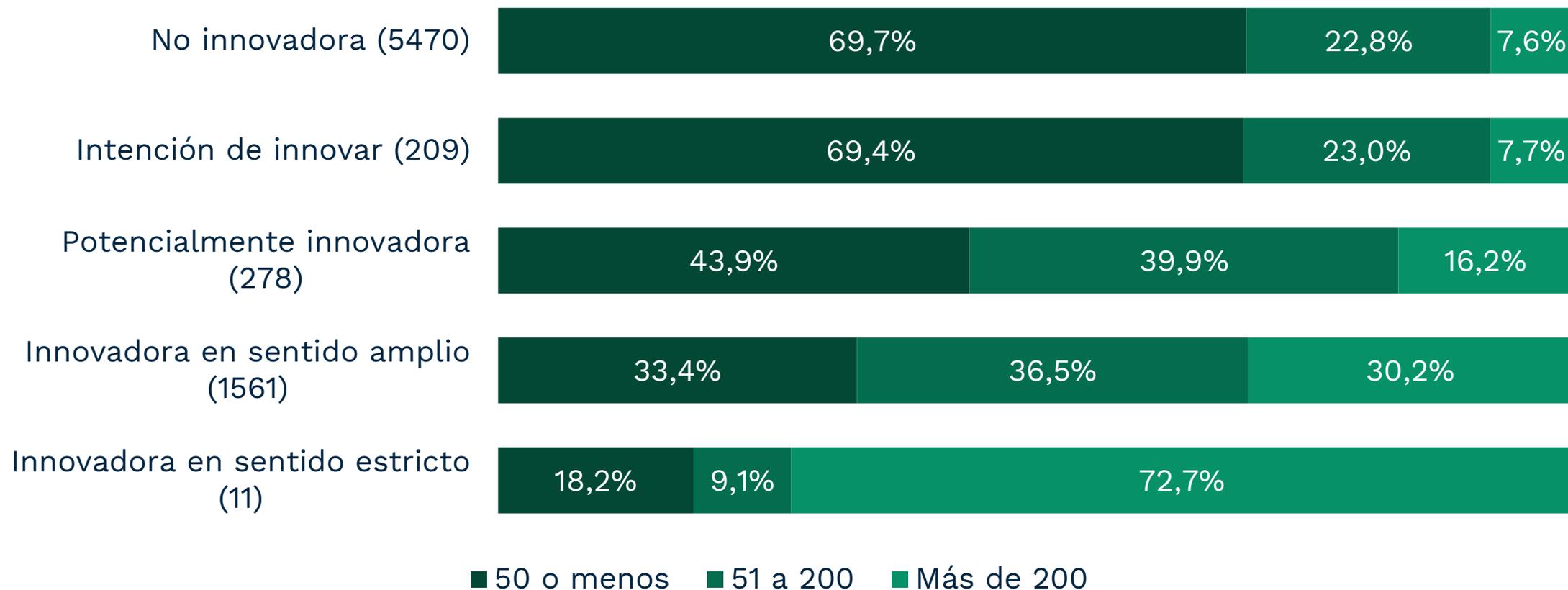
Distribución por tipo de innovación



■ Innovadora en sentido estricto ■ Innovadora en sentido amplio ■ Potencialmente innovadora ■ Intención de innovar □ No innovadora

# 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)

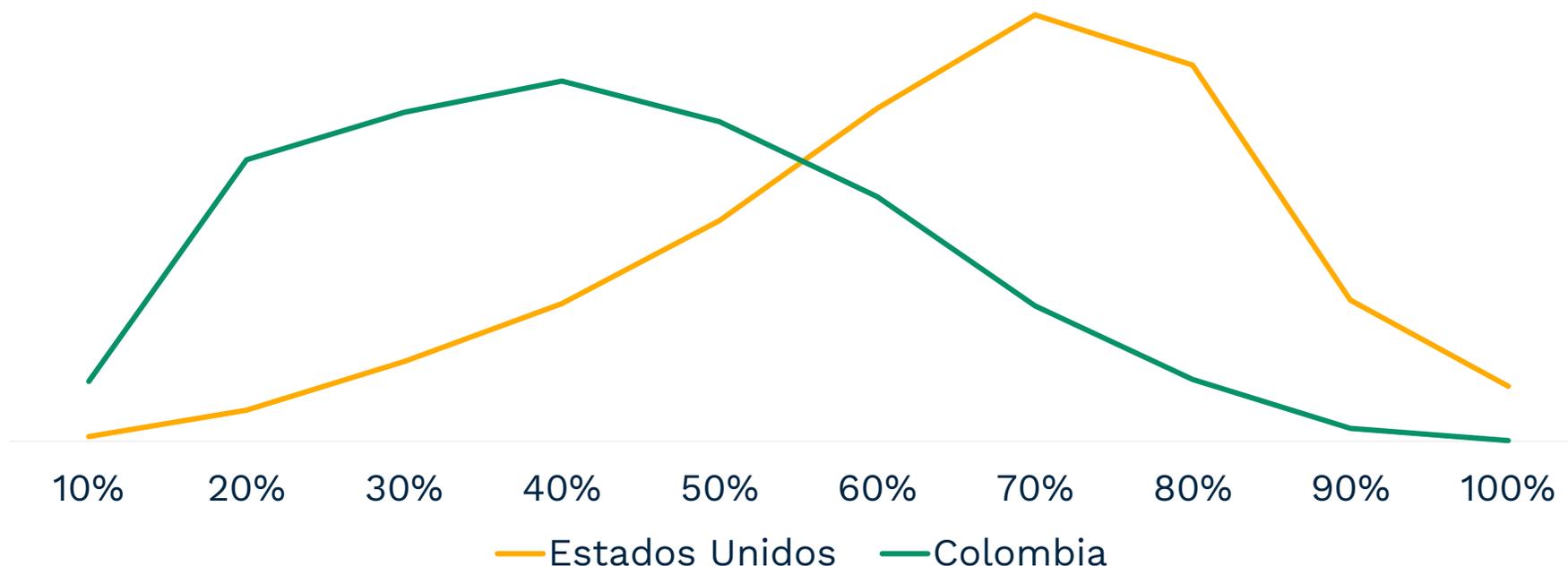
Bonos no gerenciales

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

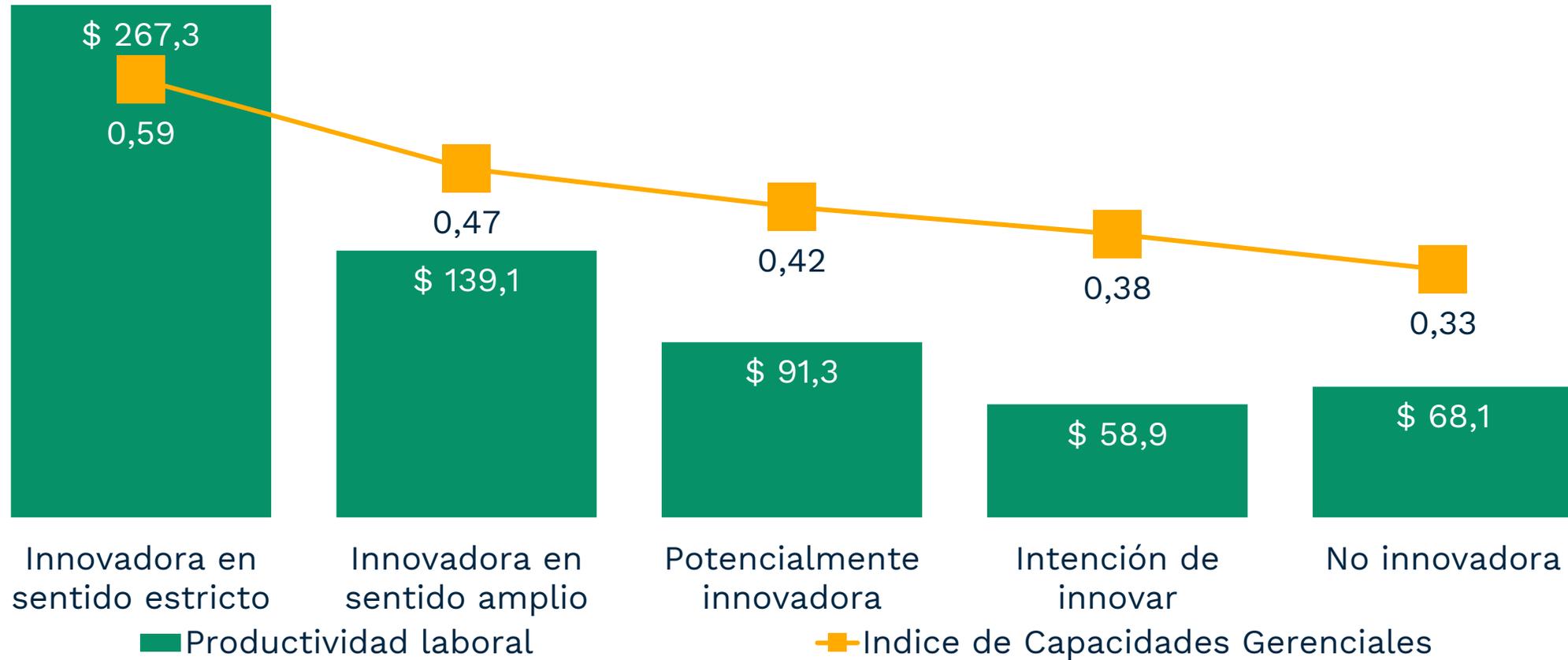


El futuro es de todos

DNP  
Departamento Nacional de Planeación

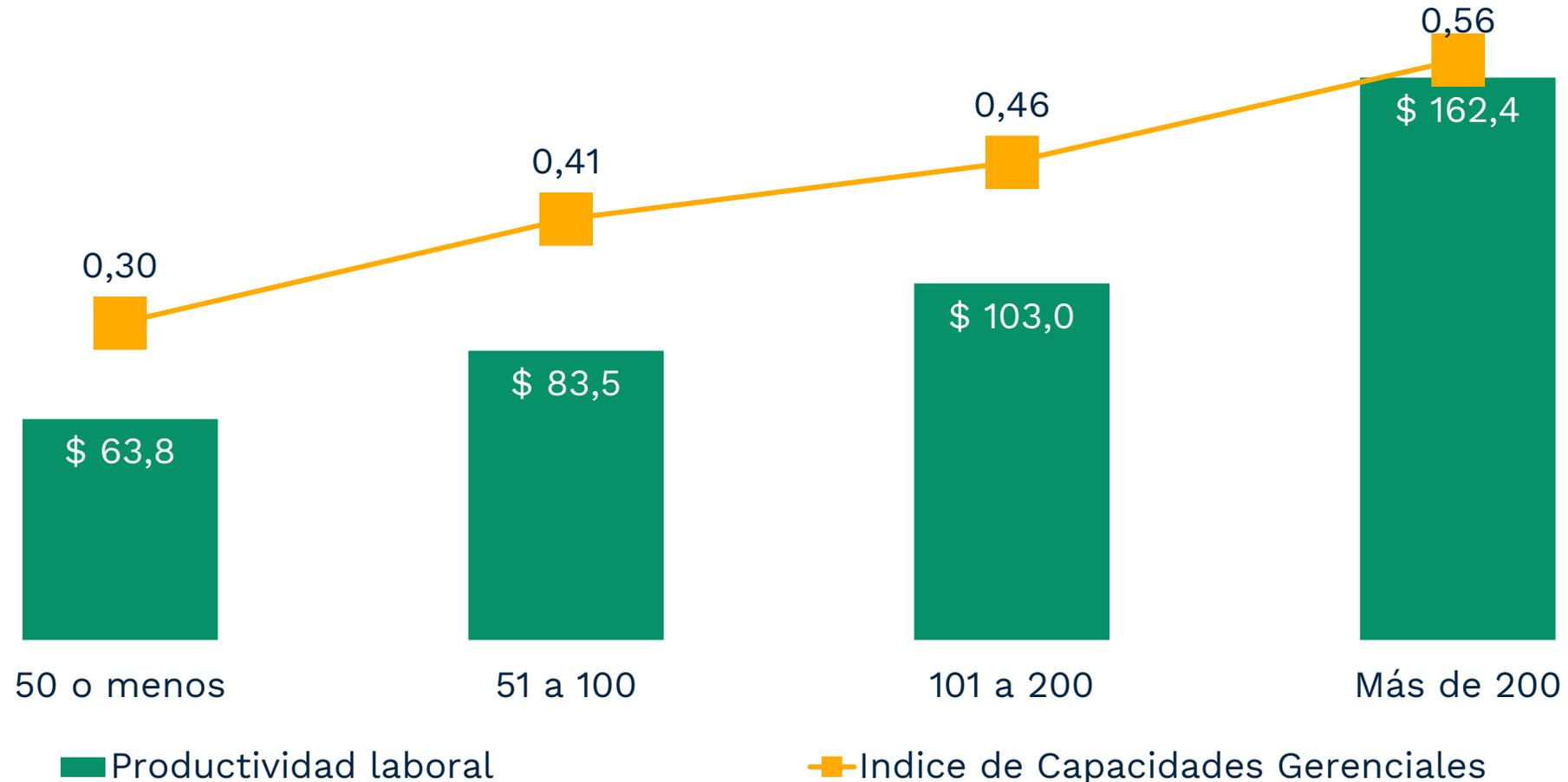
# Capacidades gerenciales relacionadas con productividad laboral e innovación

Productividad laboral, índice de capacidades gerenciales y tipo de innovación

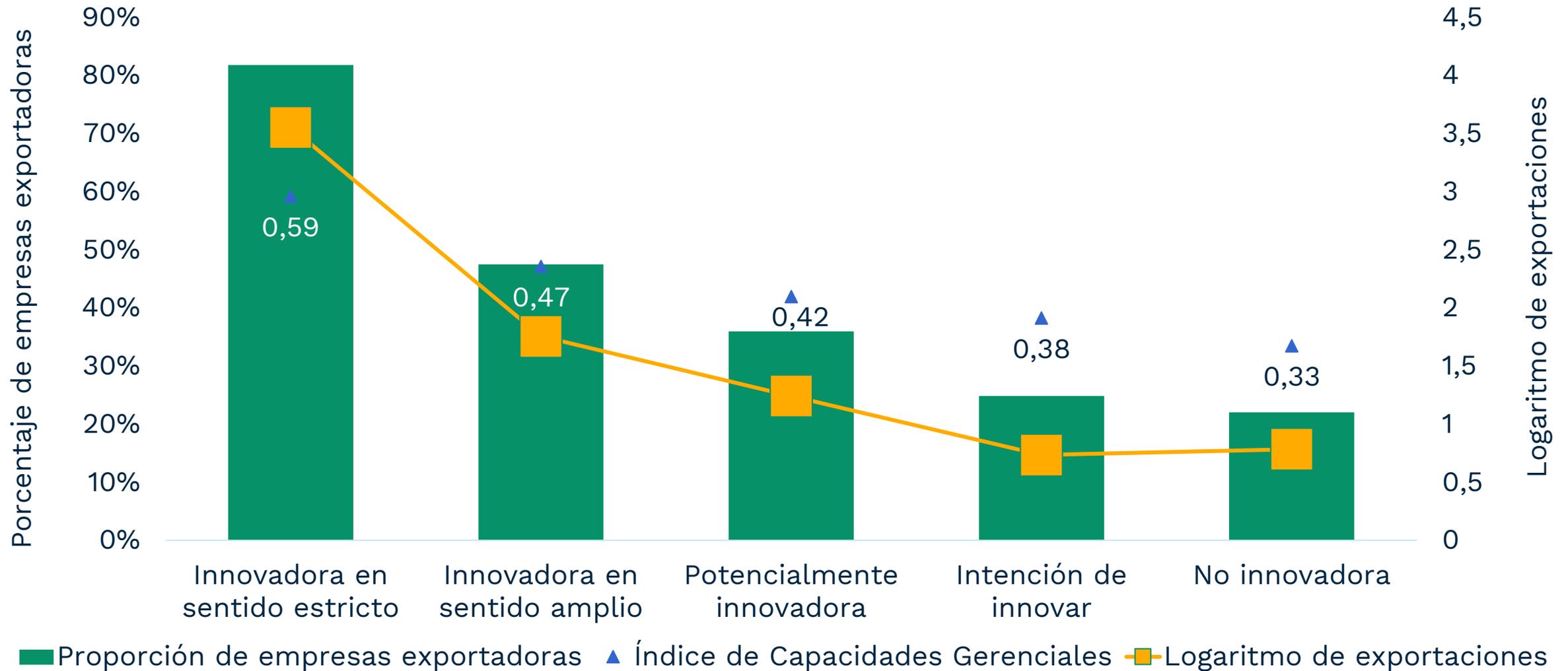


# Capacidades gerenciales relacionadas con productividad laboral y tamaño empresarial

Productividad laboral, índice de capacidades gerenciales y número de empleados

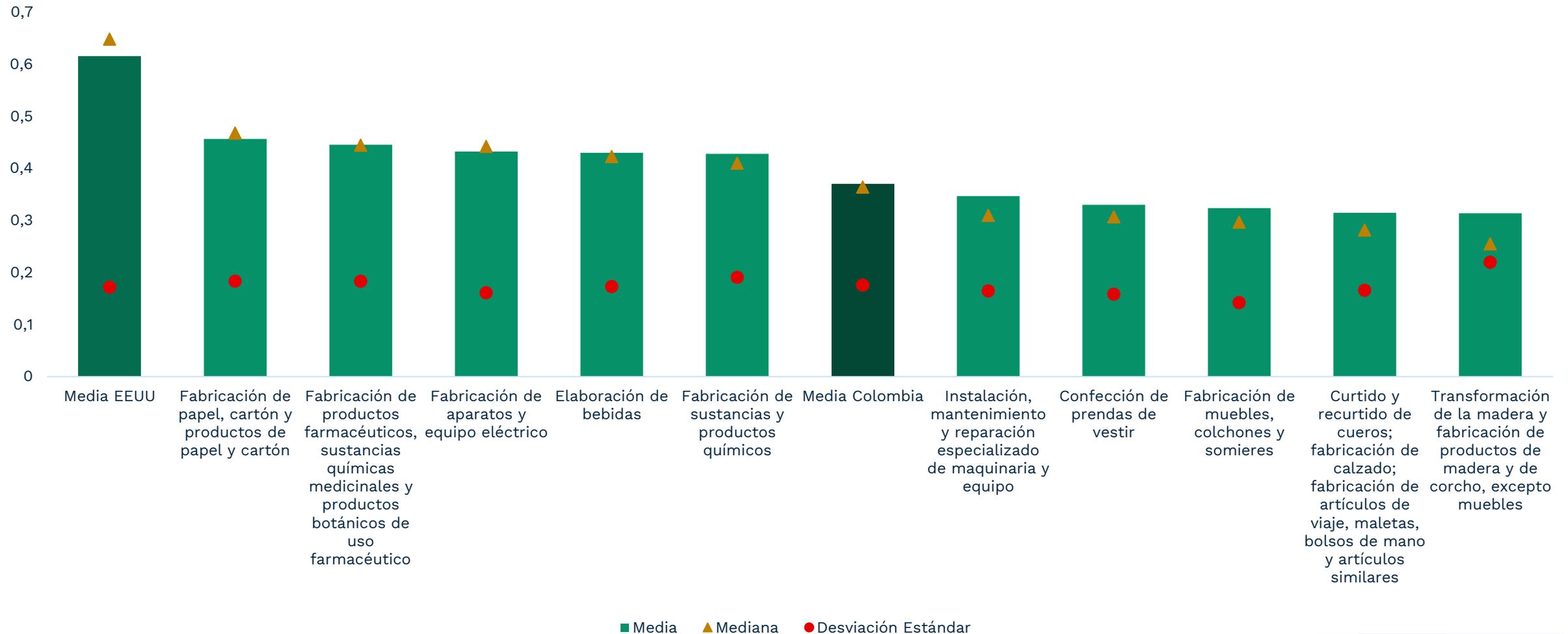


# Exportaciones, innovación y capacidad gerencial



# Capacidades gerenciales por sector

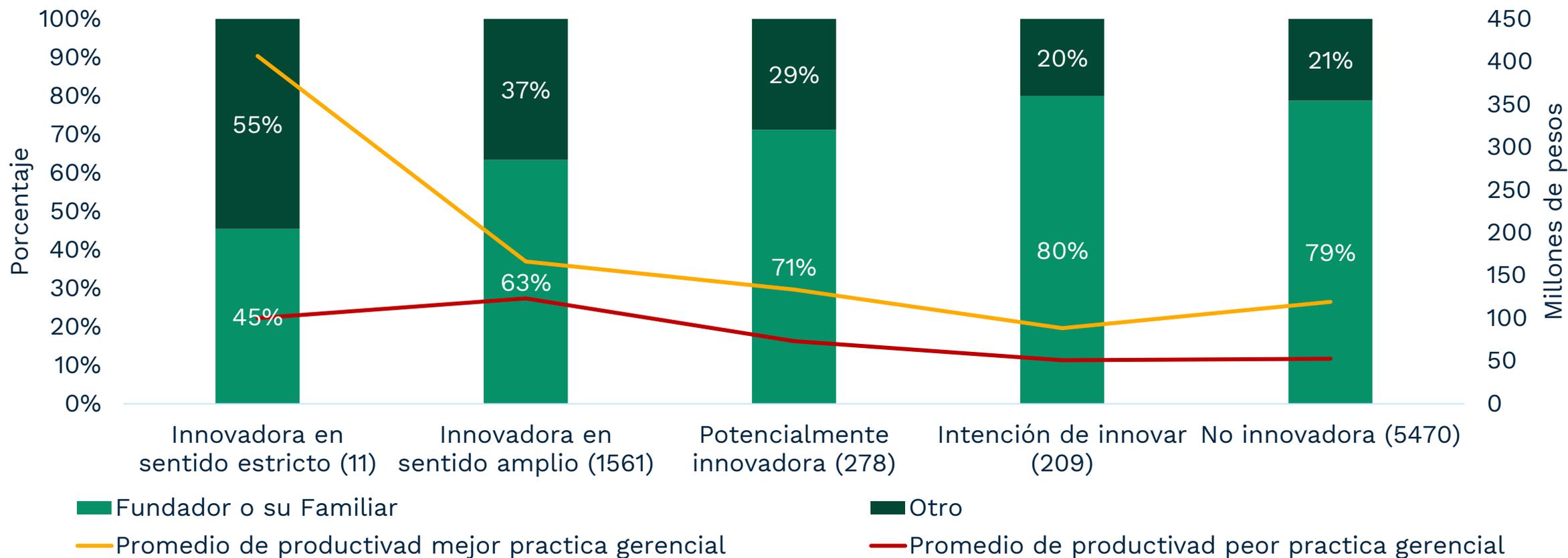
## Top 5 mejores y peores sectores por puntaje en el Índice de Capacidades Gerenciales



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

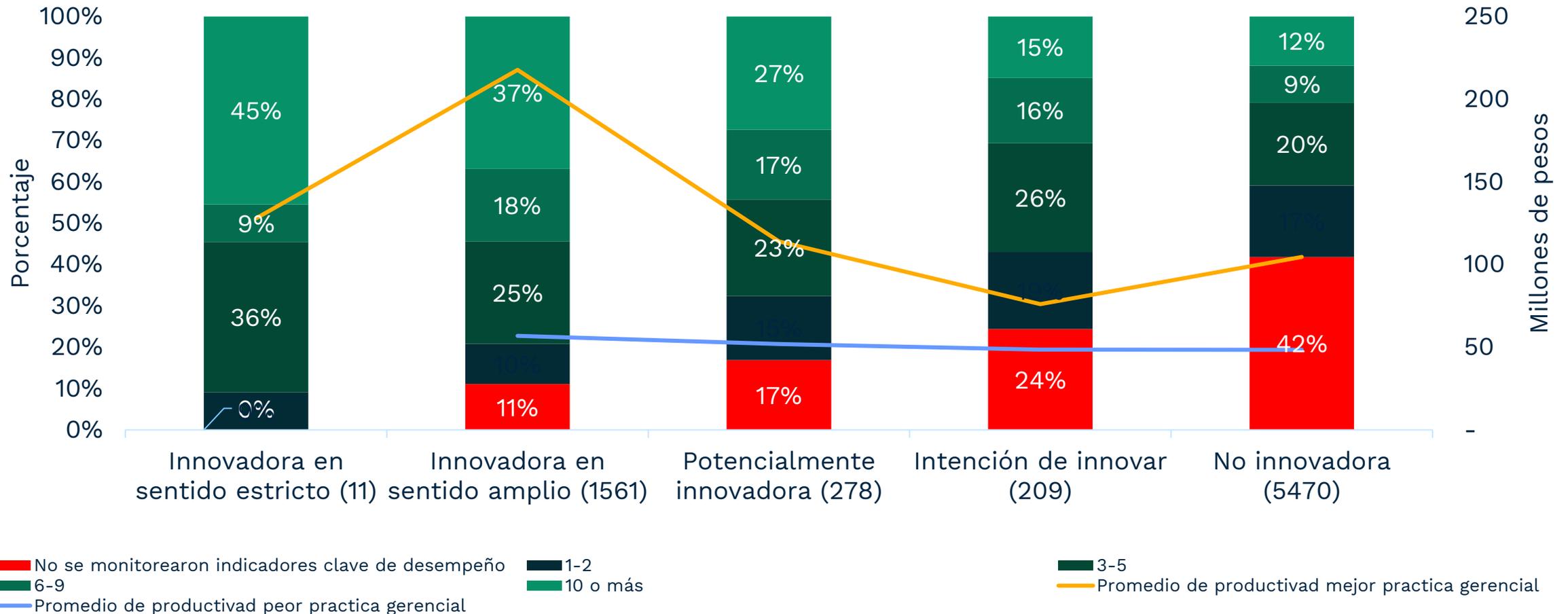
# Tipo de gerente

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



# Indicadores de gestión

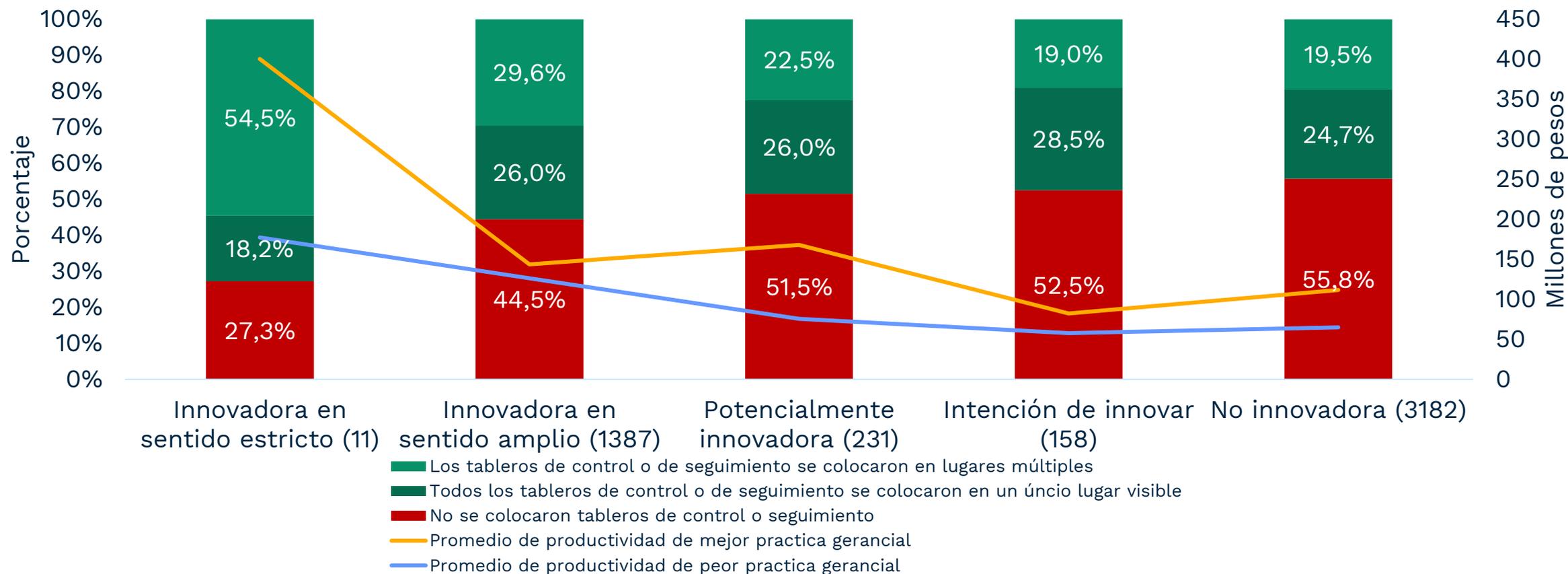
Porcentaje de empresas por tipología de innovación y número de KPIs monitoreados; y productividad laboral



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

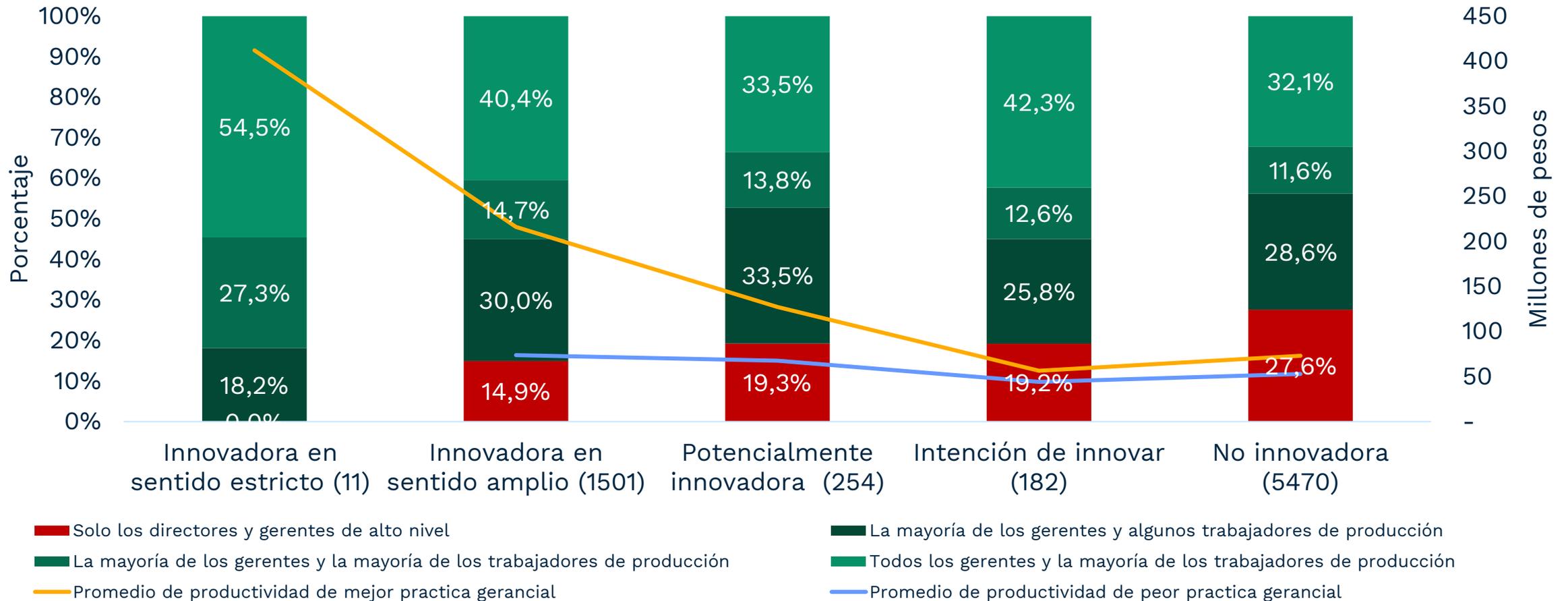
# Uso y visibilidad de tableros de gestión

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



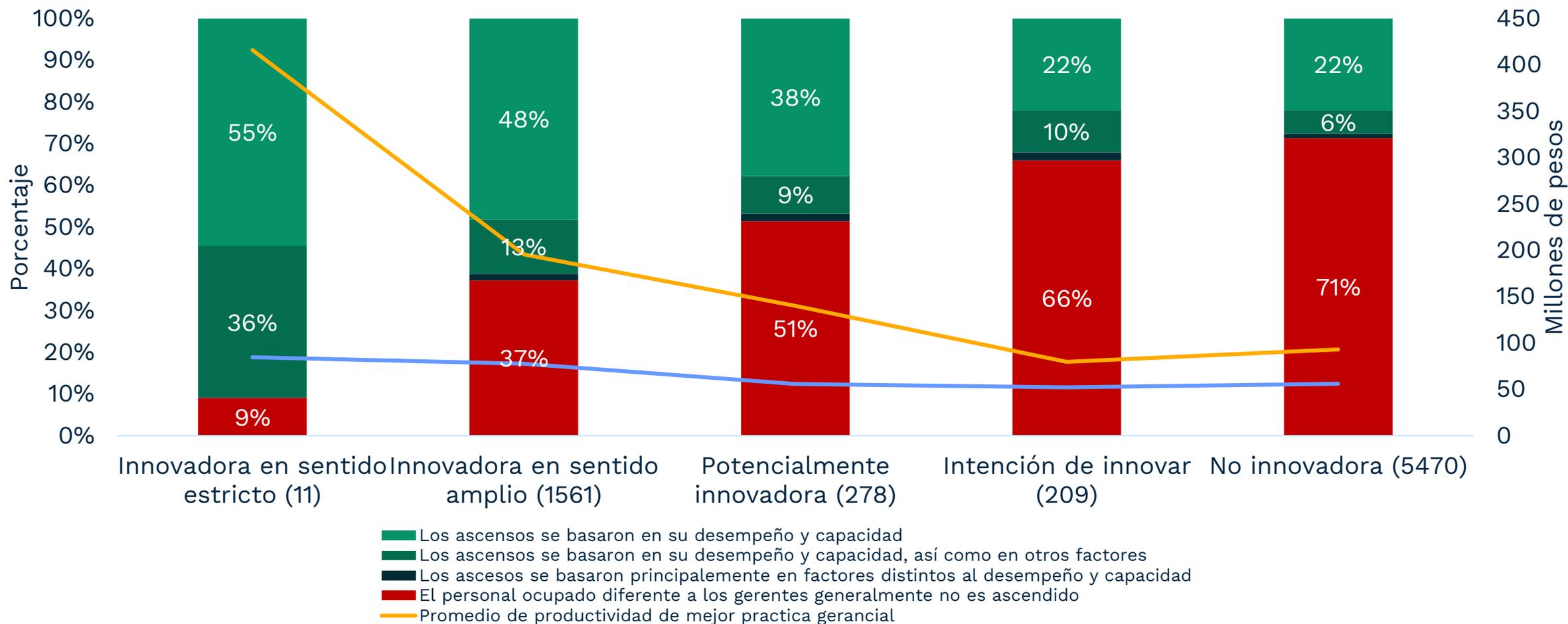
# Conocimiento de metas de producción

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



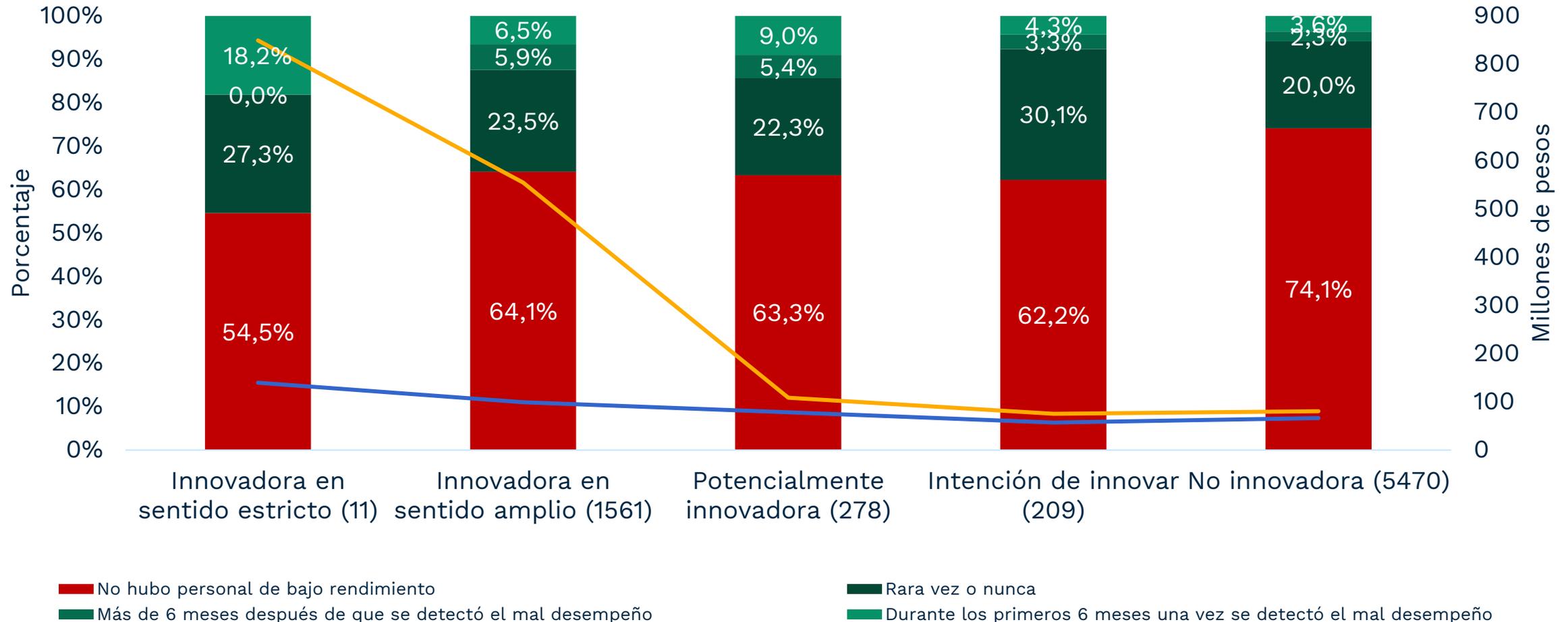
# Política de ascensos no gerenciales por tipología

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



# Política de despidos a gerentes

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



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

# 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



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



# Pasos a seguir



Ampliar el alcance de los programas de asistencia técnica para que cuenten con módulos de intervención a las capacidades gerenciales. Ej: Fábricas de Productividad, Sofística, SENAINNOVA.



Realizar ejercicios de socialización en el sector productivo de la importancia de las capacidades gerenciales y los beneficios sobre los diferentes indicadores de productividad y capacidades de innovación



Diseñar una estrategia de formación a gerentes Colombianos con la participación de cámaras de comercio y entidades de orden nacional



Crear una cultura de medición del desempeño de los gerentes al interior de las empresas.



Continuar con la medición de la gestión empresarial en la EDIT





**El futuro  
es de todos**

**DNP**  
Departamento  
Nacional de Planeación