

## Salarios, productividad y gestión empresarial

Rafael Myro y Javier Serrano\*

**Las empresas industriales españolas mejor gestionadas remuneran mejor a sus trabajadores, sin duda como forma de incentivar su productividad e involucrarlos en los objetivos de la empresa. España posee un notable déficit de calidad de gestión empresarial, sobre todo en el gran universo de pymes, tras el que se esconde una productividad sensiblemente inferior a sus pares de los grandes países europeos. Su reducción debe ser pues un objetivo urgente, no solo para las propias empresas, sino también para las organizaciones empresariales, y desde luego, para la política industrial. Los trabajadores y sus organizaciones sindicales también pueden contribuir a este mismo objetivo, que rendirá beneficios, no solo para ellos, sino también para el conjunto de la sociedad. Este artículo evalúa el efecto de las buenas prácticas de gestión de las empresas industriales sobre la productividad y los salarios.**

Con la recuperación de la economía española, se ha resucitado la discusión sobre la dinámica salarial deseable. Se ha iniciado por el salario mínimo, que en España mantiene una mayor distancia con respecto al salario medio que en otras economías europeas, saldándose con una subida para 2017 destacada en el marco europeo, del 8%, en un tira y afloja entre el Gobierno de la nación, que proponía una subida menor, y algunos grupos de la oposición, con demandas sensiblemente superiores, tendentes a acercar el salario mínimo al de otros socios comunitarios.

En un segundo y crucial ámbito, el de la negociación colectiva, las propuestas sindicales no

parecen muy exageradas. Fijan una horquilla de ascenso de los salarios entre el 1,5% y el 2,5% para 2017. Con ella, se recogería el aumento esperado en los precios, y una parte, probablemente sustancial, de la pequeña ganancia prevista en la productividad del trabajo. El lento avance de esta última magnitud fundamental es sin duda el factor clave que limita el alza de la remuneración que reciben los trabajadores. Salarios y productividad han de evolucionar al unísono para no poner en cuestión la ventaja de costes laborales unitarios, y por ende de precios, que hoy posee la economía española, tras un intenso proceso de ajuste a la baja del empleo y de los salarios (Myro, 2015).

\* Universidad Complutense de Madrid.

Afortunadamente, existe un amplio margen para la mejora en la productividad, porque el grupo dominante de empresas en España, el de las que ocupan a menos de 10 trabajadores, posee niveles de rendimiento por trabajador inferiores a los que obtienen sus pares en otros países (Costa, 2015; Serrano *et al.*, 2017). Tampoco destacan por niveles comparativos muy elevados las empresas que poseen entre 10 y 50 trabajadores.

Como es sabido, el aumento de la productividad descansa en la acumulación de activos tangibles e intangibles, siendo estos últimos de relevancia creciente en economías avanzadas (Corrado, Hulten y Sichel, 2006), y sorprendentemente, de escaso relieve aún entre las empresas españolas, sobre todo en las más pequeñas. Entre los intangibles, sobresalen por su importancia la innovación, la formación y especialización de los trabajadores de la empresa, la digitalización y la creación de marcas.

Entre los intangibles también ocupa un lugar preeminente la calidad de la gestión empresarial, un activo que puede definirse y medirse de diversas maneras y al que se está prestando una creciente atención en la literatura económica (Andrews y Westmore, 2014; Bloom *et al.*, 2017). Una pista de su importancia en España se encuentra en el hecho de que sean precisamente las empresas de menor dimensión las que exhiben mayores deficiencias de gestión (Huerta y García, 2014; Yagüe y Campo, 2016). Algunos autores apuntan más allá, atribuyendo el problema del bajo tamaño medio de la empresa española a una reducida calidad de su gestión empresarial (Huertas y Salas, 2014).

De acuerdo con estas premisas, la primera preocupación que guía estas páginas es la de medir y evaluar la influencia de la gestión empresarial sobre la productividad de la empresa. La segunda y principal preocupación va más lejos. Busca detectar una influencia positiva y directa de la calidad de gestión sobre los salarios, más allá de su efecto indirecto a través de la mejora de la productividad. La hipótesis que subyace a esta búsqueda es que las empresas mejor gestionadas

ofrecen mayores retribuciones a sus trabajadores, quizá como un mecanismo de retención del talento, o como acicate o recompensa de un mayor compromiso con los objetivos de la empresa, que no es sino una de las manifestaciones de la buena calidad de la gestión.

De acuerdo con lo expuesto, en las páginas que siguen se investiga la relación entre la calidad de la gestión empresarial de las empresas industriales y sus niveles de productividad y salarios para los cinco años centrales del período de crisis (2009 a 2013), utilizando los datos de la *Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE)* que elabora la Fundación SEPI. Para ello, se comienza por presentar un indicador de buenas prácticas empresariales tomado de Yagüe y Campo (2016) y ofrecer con él una primera evaluación de la gestión de las empresas industriales españolas. A continuación, se estima su impacto sobre la productividad y los salarios. Si la calidad de la gestión de la empresa resulta ser un factor que influye de forma clara los niveles de productividad y de remuneración de los trabajadores, se tendría una base firme para apoyar una estrategia sindical de escasa implantación aún en España, la de una mayor participación de los trabajadores y sus representantes más cualificados en la gestión de la empresa. A través de ella, los sindicatos podrían mejorar no solo los niveles de vida de sus afiliados, sino también la competitividad de las empresas que los emplean.

## Las buenas prácticas de gestión de las empresas industriales españolas

La calidad de la gestión de una empresa abarca múltiples y diversos aspectos entrelazados, por lo que no resulta fácil de medir, y aún menos a partir de las estadísticas disponibles. Con todo, se han realizado diversos ejercicios de aproximación. Entre los referidos a las empresas españolas, destaca el elaborado por Huerta y García (2014), que se basa en algunos indicadores de la organización de la producción (liderazgo, delegación de tareas, rotación de puestos, equipos de mejora, sistemas FQM). En su trabajo, esta medida aparece asociada a la dimensión de la empresa,

el capital humano acumulado y a la presencia del capital extranjero. Una segunda es la elaborada por Huerta y Salas (2014), basada en indicadores relacionados con la delegación de tareas, la cooperación entre el trabajo y el capital, el gasto en formación de los trabajadores y el nivel de estudios de los directivos. Estas medidas, que los autores estiman para el conjunto de las empresas de cada país, guardan una estrecha relación con la dimensión media de las empresas por países, lo que permite a los autores avanzar la hipótesis a la que ya anteriormente se ha hecho referencia, que la calidad de gestión es la variable que determina el tamaño de la empresa. Finalmente, una tercera medida es la definida por Yagüe y Campo (2016), que selecciona muchos de los aspectos que se consideran relevantes para la gestión de la empresa en la literatura sobre *management* y para los que ofrece información la ESEE. Esta última medida también aparece muy relacionada con el tamaño de la empresa, su internacionalización, la forma jurídica de sociedad anónima, los gastos en formación y la participación extranjera en el capital social. Es la medida que se utiliza en este trabajo, dado que se adapta a la información que suministra la ESEE, que es la base de datos que manejamos.

---

*La calidad de la gestión de una empresa comprende aspectos como el liderazgo y las habilidades directivas, la gestión de operaciones, la de alianzas y recursos, la gestión de las personas, la estrategia digital y tecnológica, y la medición de los resultados (Yagüe y Campo, 2016).*

---

Las buenas prácticas de gestión que miden estas últimas autoras se agrupan en seis grandes apartados<sup>1</sup>. El cuadro 1 detalla lo que se incluye en cada uno de ellos. En el primero, se valoran el *liderazgo y las habilidades directivas*, destacando el papel de la dirección tecnológica, las prácticas con respecto al medio ambiente o el nivel de diversi-

ficación de mercados. Algunos otros aspectos claves del liderazgo no pueden ser medidos con la encuesta utilizada (la formación del empresario y los directivos, la interacción con grupos de interés externo, la colaboración con administraciones públicas, autoridades locales o asociaciones patronales, grupos de I+D o asociaciones humanitarias; reuniones sobre objetivos estratégicos, programas de mejora de la capacidad de liderazgo, encuestas sobre clima laboral y reconocimiento de los trabajadores mediante premios; mecanismos de comunicación interna, consultas a trabajadores y departamentos sobre cambios y sobre lanzamiento de nuevos productos). En el segundo de los apartados, se mide *la gestión de operaciones*, desglosando las innovaciones de todo tipo, la introducción de sistemas de normalización y control de calidad de los productos o la incorporación de sistemas de información científica y técnica. En el tercero, *la gestión de alianzas y recursos*, se contemplan los acuerdos de cooperación y los marcos de colaboración con otras empresas, proveedores y clientes. Escapa de los límites de la encuesta la inclusión de indicadores de gestión de infraestructuras. El cuarto grupo que se considera valora *la gestión de personas*, primando el papel de las acciones formativas de la empresa, de sus gastos externos en formación, así como la contratación de especialistas en I+D. Cinco de los siete indicadores se refieren a acciones formativas. El quinto mide *la estrategia digital de la empresa*, considerando la existencia de un dominio propio de Internet y la importancia de las compras y ventas a través de esta red. Finalmente, el sexto valora *la medición de resultados*, sobre todo en el orden económico (cuota de mercado, posición competitiva de la empresa y notoriedad de sus marcas), pero también en el orden tecnológico. No se incluyen encuestas de satisfacción laboral a los trabajadores o entrevistas directas con los mandos, ni tampoco la existencia de un plan de comunicación externo o la realización de actuaciones con la comunidad, con control de su seguimiento.

<sup>1</sup> Todas las variables consideradas toman valores 1 ó 0, que corresponden a respuestas positivas o negativas a la pregunta dirigida a la empresa. En muy pocos casos, las variables son continuas, pero se han transformado también en binarias para homogeneizarlas con la mayoría.

Cuadro 1

**Indicadores de buenas prácticas de gestión para los que ofrece información la *Encuesta sobre Estrategias Empresariales***

<p><i>Vinculadas con el liderazgo y habilidades directivas (7 indicadores)</i></p>	Dirección o comité de tecnología
	Plan de actividades de innovación
	Utilización de asesores para informarse sobre tecnología
	Propietarios y ayudas familiares en dirección y gerencia
	Gastos en protección medioambiental
	Inversión en protección medioambiental
	Diversificación de mercados
<p><i>Vinculadas a la gestión de operaciones (procesos, productos y servicios) (14 indicadores)</i></p>	Estandarización de producto
	Normalización y control de la calidad
	Sistemas de información científica y técnica
	Innovaciones totales
	Innovaciones de producto
	Innovaciones de proceso
	Innovaciones de producto y proceso
	Adquisición de bienes de equipo para la mejora de los productos
	Innovaciones de métodos organizativos
	Innovaciones en la gestión de las relaciones externas
	Innovaciones en la comercialización
	Innovaciones de proceso de nuevos equipos
	Innovaciones de proceso de programas informáticos
	Innovaciones de proceso de nuevas técnicas
<p><i>Vinculadas a la gestión de alianzas y recursos (6 indicadores)</i></p>	Acuerdos de cooperación tecnológica
	Colaboración tecnológica con clientes
	Colaboración tecnológica con competidores
	Colaboración tecnológica con proveedores
	Colaboración con universidades y/o centros tecnológicos
Programa de investigación de la UE	
<p><i>Vinculadas a la gestión de las personas (7 indicadores)</i></p>	Acciones formativas (5 indicadores)
	Acciones de contratación de personal con experiencia en sistema público de I+D
	Acciones de contratación de personal con experiencia en I+D
<p><i>Vinculadas a la política y la estrategia digital y tecnológica (7 indicadores)</i></p>	Dominio propio Internet
	Página <i>web</i> en servidor de la empresa
	Compras a proveedores por Internet
	Ventas a consumidores finales por Internet
	Ventas a empresas por Internet
	Evaluación de tecnologías alternativas
<p><i>Vinculadas a la medición de los resultados (5 indicadores)</i></p>	Evaluación de las perspectivas de cambio tecnológico
	Encuestas de mercado
	Indicadores de resultados de innovación
	Indicador de incidencia en las ventas de Internet
	Identifican posición competitiva en mercado principal
Evolución positiva de la cuota de mercado	

Fuente: Yagüe y Campo (2016).

Así medida, la calidad de la gestión de las empresas industriales españolas no resulta muy bien parada, como puede observarse en el gráfico 1. El 72% de las empresas industriales españolas siguen pocas o ninguna de las buenas prácticas de gestión, no contabilizando más de 12 de las 46 contenidas en el cuadro 1 y únicamente el 3,3% anota 25 o más de las buenas prácticas, pudiendo ser consideradas con elevada calidad de gestión. Las diferencias entre comunidades autónomas en este valor no son muy elevadas, con un coeficiente de variación de 0,14, destacando por su mejor situación relativa las empresas de Aragón y Cataluña y por lo contrario las de Baleares, Andalucía y Extremadura. Por sectores existe una dispersión considerablemente mayor, destacando los de metálicas básicas, maquinaria, material de transporte y química por un mayor seguimiento de buenas prácticas frente a los de madera, muebles y productos metálicos, situados en el otro extremo (Yagüe y Campo, 2016).

Descendiendo a los diferentes grupos de buenas prácticas de gestión considerados, sorprende el elevado número de empresas que no sigue ninguna en cada uno de ellos, recogido en

el gráfico 2. La impresión que ofrece este gráfico resulta aún más negativa si se tiene en cuenta que en liderazgo, las buenas prácticas se concentran y avanzan con los años únicamente en el ítem de dirección familiar de la empresa, o que en la estrategia digital solamente hay logros significativos y crecientes en el dominio de Internet (también avanza con moderación la compra *online* a proveedores), o, en fin, que en la medición de resultados se presta poca atención a la cuota de mercado y a los resultados de la innovación.

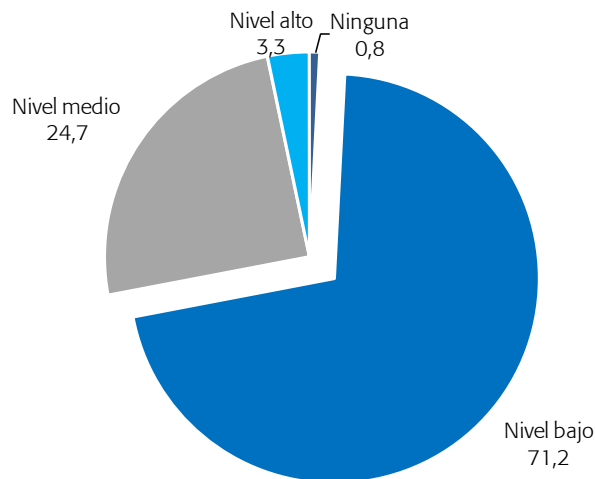
*La calidad de la gestión de las empresas industriales españolas es, en conjunto, baja. El 72% sigue pocas o ninguna de las buenas prácticas de gestión y solo el 3,3% tiene un nivel alto de cumplimiento. Las mayores deficiencias se encuentran en operaciones, alianzas y personas, siendo estos dos últimos apartados de gran importancia para la productividad del trabajo.*

En todo caso, las mayores deficiencias se encuentran en *operaciones*, *alianzas* y en

Gráfico 1

### Distribución de las empresas españolas según el nivel de buenas prácticas de gestión, 2013

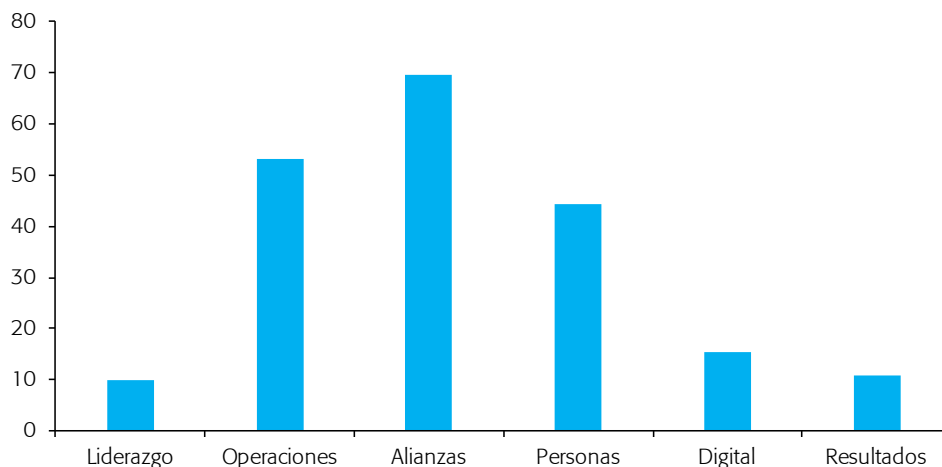
(Porcentaje)



Fuente: Yagüe y Campo (2016).

Gráfico 2

Porcentaje de empresas con ninguna buena práctica de gestión en las diversas dimensiones



Fuente: Yagüe y Campo (2016).

*personas*. Estos dos últimos apartados son de gran importancia para la productividad del trabajo. Las alianzas, sobre las que se configuran redes empresariales, constituyen uno de los mecanismos fundamentales mediante los cuales se crea la innovación y se difunde la tecnología. El ensanchamiento de las diferencias en productividad entre las empresas grandes y pequeñas, algo que no es específico de España y que suscita hoy una alarma general, tendría aquí una primera razón explicativa. El capital humano, y de forma particular el gasto dedicado a la formación de los empleados afecta a su productividad, su implicación en la empresa y su adaptación a las nuevas tareas y necesidades.

Finalmente, existe una clara relación entre buenas prácticas de gestión y la dimensión de la empresa. Las empresas mayores de 500 trabajadores multiplican por 5 el número medio de prácticas de buena gestión que siguen las de

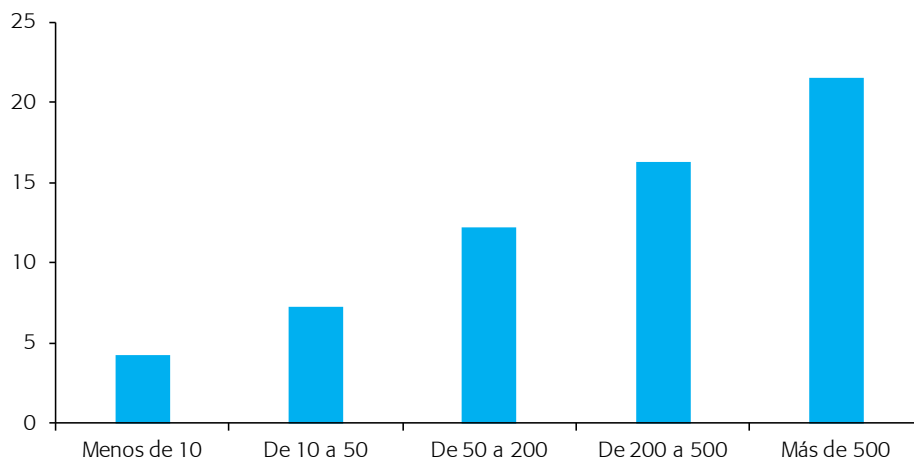
menos de 10 trabajadores, ligeramente superior a 4 (gráfico 3).

A partir de la información ofrecida, parece claro que la industria española puede mejorar sensiblemente sus prácticas de gestión. Esto es algo que también se desprende, aunque con menor contundencia, de los trabajos internacionales. En efecto, el *World Management Survey* valora la calidad de la gestión de las empresas españolas, en este caso no solo de las industriales, con una nota algo por encima del 2,5 sobre 5. La mejor valoración que ofrece esta plataforma con respecto a la que se deriva del análisis que ofrecen los datos que hemos expuesto se debe a que se basa en opiniones de directivos de grandes empresas referidas al conjunto de las empresas españolas. En cambio, el indicador elaborado por Yagüe y Campo (2016) se construye sobre la información ofrecida por cada una de las empresas incluidas en la *ESEE*.

Gráfico 3

### Calidad de la gestión y dimensión de la empresa

(Número medio de buenas prácticas de gestión según dimensión media de la empresa, medida en número de empleados)



Fuente: Elaboración propia a partir de la ESEE, Fundación SEPI.

## Influencia de la gestión empresarial sobre la productividad y los salarios

Buscamos ahora evaluar el efecto de las buenas prácticas de gestión de las empresas sobre la productividad y los salarios de las empresas industriales españolas.

El cuadro 2 permite una observación preliminar de las relaciones entre estas tres variables y con algunas otras que influyen o están influenciadas por ellas. La información se presenta distribuida por tramos de dimensión de la empresa<sup>2</sup>, y en dos medidas, primero, los valores medianos, y a continuación, los valores medios. La comparación entre valores medios y medianos permite conocer si predominan los valores más altos de la distribu-

ción de una variable o lo contrario. En el cuadro también se especifica la unidad de medida utilizada en cada una de las variables consideradas.

Al igual que el indicador de buenas prácticas de gestión, las variables incluidas en este cuadro que miden eficiencia y activos intangibles crecen con el tamaño medio de las empresas: productividad del trabajo, salarios, capital humano, empleo indefinido, margen sobre ventas, la utilización de la capacidad productiva y el inmovilizado material neto por empleado<sup>3</sup>. Pero los costes laborales unitarios descienden con la dimensión, porque al aumentar esta, los salarios se incrementan en menor medida que la productividad del trabajo, de manera que la ratio entre salarios y productividad desciende. Eso explica que los márgenes de beneficios crezcan.

<sup>2</sup> En la distribución por tamaños de las empresas de la ESEE, las más pequeñas están sensiblemente menos representadas; en particular las de menos de 10 trabajadores, que son la mayoría entre la población. El tamaño mediano de las empresas pequeñas se sitúa en 18 trabajadores y la media en 21,5.

<sup>3</sup> Esta estrecha relación con el tamaño de la empresa no significa que este determine los valores de variables como la productividad, el salario o la calidad de gestión. Por el contrario, un mayor tamaño podría ser consecuencia de una mayor productividad, como justifica Moral-Benito (2016), o de una mayor calidad de gestión, como muestran Huerta y Salas (2014).

## Cuadro 2

**Principales magnitudes de las empresas industriales españolas**

(Periodo 2009-2013)

Dimensión de la empresa (Número de trabajadores)		Valores medianos			Valores medios		
		Pequeña Menos de 50	Mediana De 50 a 200	Grande Más de 200	Pequeña Menos de 50	Mediana De 50 a 200	Grande Más de 200
<b>Variables</b>	<b>Medida</b>						
Calidad de la gestión	Nº buenas prácticas	6	11	17	6,8	12,3	18,1
Salario	Miles de € corrientes	28,0	36,2	44,0	30,4	37,9	45,6
Productividad	Miles de € de 2010	32,4	46,9	59,0	38,2	56,4	72,8
Coste laboral unitario	€ por unidad producida	0,9	0,8	0,7	1,3	1,1	0,9
Margen sobre ventas	% de las ventas	5,2	6,4	6,8	3,4	5,9	7,1
Capital humano	% de titulados superiores	0,0	4,8	6,0	4,8	6,9	9,1
Empleo fijo	% de la plantilla	87,5	95,0	94,3	82,4	89,0	89,8
Utilización capacidad	% del total	70,0	75,0	80,0	69,8	73,3	76,4
Variación precios venta	% anual	0,0	0,0	0,0	0,2	0,6	0,2
Inmovilizado material neto por trabajador	Miles de euros corrientes	26,8	61,1	80,4	63,1	98,7	163,5
Empresas analizadas	Número	1.219	695	469	--	--	--
	% del total	51,1	29,2	19,7	--	--	--

Fuente: ESEE, Fundación SEPI.

*Las empresas mejor gestionadas remuneran mejor a sus trabajadores, probablemente porque la buena gestión empresarial implica mayor participación de los trabajadores en la empresa, y también un mayor reconocimiento de su aportación.*

Los valores medianos de salarios y productividad son inferiores a los medios, indicando la mayor importancia de las empresas con salarios y productividades superiores a los medianos. Pero en los salarios, la diferencia entre valores medianos y medios desciende con el tamaño de las empresas, lo contrario de lo que sucede con la productividad. Este hecho indica que la distribución de los salarios no se altera tanto como la de la productividad con el tamaño de las empresas.

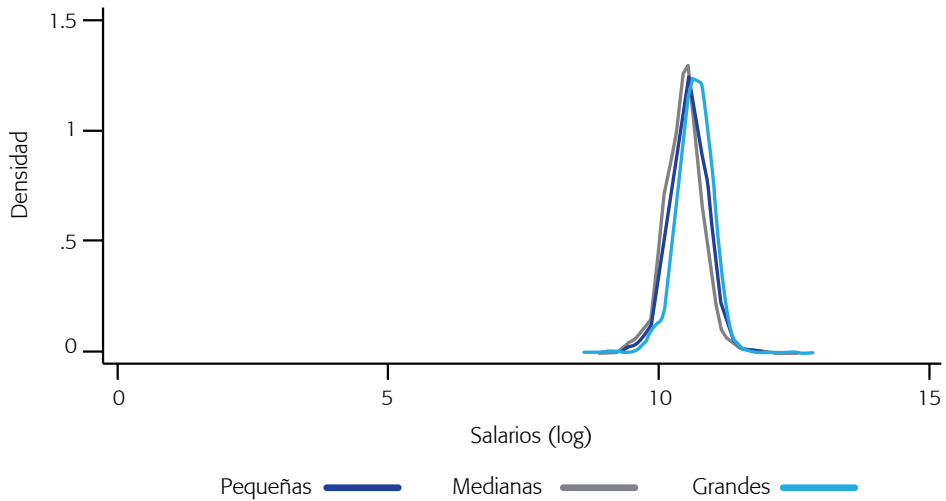
En efecto, como muestran los gráficos 4 y 5, la distribución del salario es menos sensible al tamaño de la empresa que la de la productividad. Dicho de otra forma, la empresa de mayor dimensión se distingue más por su elevada productividad que por su elevado salario cuando se compara con las de menor dimensión.

Al mismo tiempo, se observa cómo la distribución de los salarios está más concentrada con respecto a los valores centrales que la de la productividad. Este hecho podría deberse, de una parte, a que existen mínimos salariales, derivados de la efectividad general automática de los convenios, y de otra, a que las empresas de mayor dimensión trasladan en menor medida sus ganancias de productividad a los salarios. De ahí que sus costes laborales sean más reducidos y sus márgenes más altos. Posiblemente sus precios son algo más bajos, pero esta circunstancia no puede



Gráfico 4

## Distribución del salario según la dimensión de la empresa



Fuente: ESEE, Fundación SEPI.

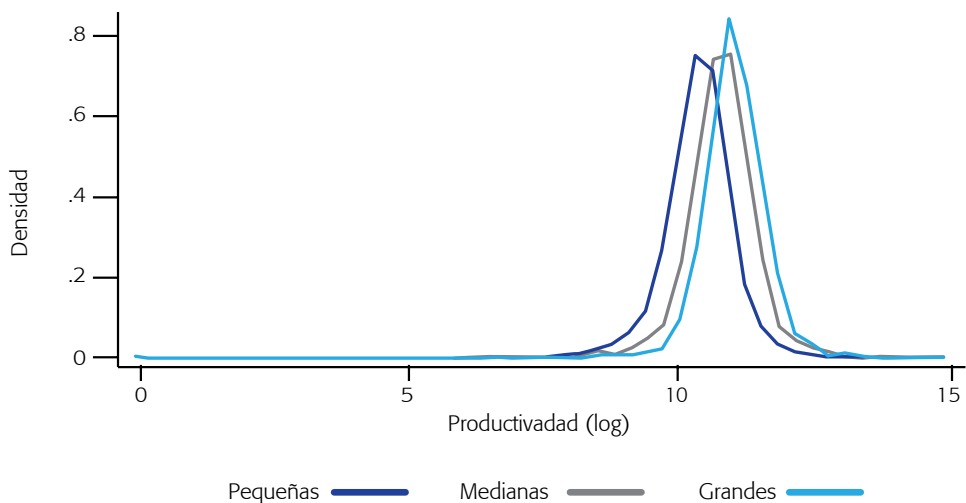
observarse. Los precios que figuran en el cuadro 2 son variaciones anuales.

Esta interpretación se reafirma si se multiplica el número de tramos de tamaño entre las

empresas y se observan los valores extremos. Las microempresas, las empresas de menos de 10 trabajadores, pagaban salarios en el período aquí considerado que no se diferenciaban de los del resto de las empresas pequeñas (de hasta 50 tra-

Gráfico 5

## Distribución de la productividad del trabajo según la dimensión de la empresa



Fuente: ESEE, Fundación SEPI.

bajadores), aun cuando la productividad de sus trabajadores era sensiblemente inferior<sup>4</sup>. Como consecuencia, poseían costes laborales unitarios superiores a la unidad y los valores medios del margen sobre ventas estaban dominados por empresas con pérdidas. Por el contrario, entre las muy grandes, las de más de 500 trabajadores, destacaban por sus elevados márgenes sobre ventas, un 8,6% de media, una cifra nada despreciable para un período de crisis, si se tiene en cuenta que el valor que la Central de Balances del Banco de España ofrece para todas las manufacturas en los años aquí considerados es de 4,5%, únicamente ligeramente superior al que la ESEE ofrece para las empresas de entre 10 y 50 trabajadores<sup>5</sup>.

---

*Una mejora de las buenas prácticas de gestión eleva la productividad y los salarios de las empresas. Además, como productividad y salarios se influyen mutuamente, puede esperarse que el aumento final del salario sea aún mayor como consecuencia del impacto indirecto de la mejora de la calidad de la gestión.*

---

Por lo demás, la dificultad que estas empresas de mayor dimensión parecen tener para trasladar sus ganancias de productividad a los salarios podría esconder una insuficiente remuneración del trabajo más cualificado, en el que son relativamente intensivas, algo que contribuiría a explicar la reducida brecha entre las remuneraciones de los trabajadores de más alto y más bajo nivel formativo (Puente, 2011).

Corresponde ahora examinar el efecto de la calidad de la gestión empresarial sobre la productividad, sin perder de vista la relación de ambas

variables con el tamaño de la empresa. Para ello, a través del análisis de datos de panel, se han estimado diversas ecuaciones donde la productividad del trabajo se hace depender de la calidad de la gestión empresarial, del tamaño de las empresas y de otras variables determinantes. En las estimaciones se han introducido variables *dummy* para eliminar el efecto de las diferencias en los sectores industriales y en las comunidades autónomas.

Los resultados obtenidos se recogen en el cuadro 3. Como se puede ver en la primera de las estimaciones, incluida en la primera columna, las buenas prácticas de gestión tienen un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre la productividad. Un incremento del 10% del indicador de buenas prácticas de gestión conduce a un aumento del 1,7% de la productividad del trabajo. No obstante, como muestra la segunda columna del cuadro 3, este efecto se reduce cuando además se tienen en cuenta otras variables que claramente afectan a la productividad del trabajo, como el capital humano, el porcentaje de contratos laborales indefinidos y el porcentaje de utilización de la capacidad productiva, todas ellas con contribuciones positivas. También se reduce si se incluyen las dimensiones media y superior de la empresa entre las variables explicativas (columna tercera). Aun así, el coeficiente estimado indica un efecto claro, positivo y creciente del tamaño de la empresa sobre la productividad del trabajo. Un aumento del 10% de las buenas prácticas de gestión conduce a un incremento de la productividad del trabajo del 0,92%. La cuarta columna del cuadro 3 incorpora además el salario como variable determinante de la productividad, dado que esta puede incrementarse mediante incentivos salariales, como se deduce de la hipótesis del *salario de eficiencia*. La nueva estimación obtenida ofrece una mejor explicación de la

<sup>4</sup> En la base de datos utilizada las empresas que remuneran a sus trabajadores con un salario igual al mínimo actual (9.908 euros anuales) son un número muy pequeño. Solamente alcanzan un 0,3% del total de observaciones en los cinco años considerados. La mayoría de ellas emplean a menos de 50 trabajadores y aplican menos de cinco buenas prácticas de gestión, perteneciendo a los sectores tradicionales (alimentos, textil, cuero y calzado, madera y muebles). Estas mismas características poseen las empresas cuyos salarios se encuentran en el siguiente escalón de la distribución, entre 9.908 y 20.000 euros anuales, con la diferencia de que sus costes laborales unitarios medios son más bajos y mayores su márgenes de beneficios medios.

<sup>5</sup> Con una ratio de rotación (ventas sobre activos netos) de 1,15, que es el que ofrece la Central de Balances del Banco de España, la rentabilidad del activo neto media es de un 10%.

Cuadro 3

**Productividad y calidad de la gestión empresarial**

(Estimación por GLS. Efectos aleatorios)

	Productividad (log)	Productividad (log)	Productividad (log)	Productividad (log)
Calidad de la gestión de la empresa (log)	0,179*** (0,014)	0,130*** (0,013)	0,092*** (0,014)	0,081*** (0,014)
Capital humano (log)		0,047*** (0,011)	0,042*** (0,010)	0,027*** (0,010)
Contratos indefinidos (log)		0,077* (0,046)	0,073 (0,046)	0,067 (0,042)
Utilización capacidad productiva (log)		0,431*** (0,041)	0,411*** (0,041)	0,436*** (0,040)
Inmovilizado neto por trabajador (log)		0,043*** (0,012)	0,038*** (0,012)	0,021* (0,011)
Empresa mediana (entre 50 y 200 trabajadores)			0,184*** (0,030)	0,149*** (0,029)
Empresa grande (más de 200 trabajadores)			0,277*** (0,041)	0,210*** (0,041)
Salario (log)				0,428*** (0,041)
Sector de actividad	Si	Si	Si	Si
Comunidad autónoma	Si	Si	Si	Si
Between R <sup>2</sup>	0,253	0,310	0,324	0,384

*Nota:* Los errores estándar robustos se muestran entre paréntesis. \*, \*\*, y \*\*\* indican significación al 10%, 5% y 1% de confianza respectivamente.

productividad, pero el coeficiente asociado a la calidad de gestión no se diferencia estadísticamente del que figura en la tercera columna. Dado que la productividad se mide por trabajador, y no por hora trabajada, también se han introducido en las estimaciones el número de horas trabajadas, pero su influencia es nula.

Con todo, pueden ofrecerse resultados aún más claros con respecto a la relación entre la calidad de la gestión empresarial y los salarios, que es la variable central en este trabajo.

Los resultados son así mismo claros con respecto a la relación entre la calidad de la gestión empresarial y los salarios, que es la variable central en este trabajo.

El cuadro 4 recoge diversas estimaciones secuenciales que tratan de aislar los determinantes del salario, incluyendo entre ellos la productividad del trabajo. En la primera columna, el salario se hace depender exclusivamente de la calidad de la gestión empresarial, el capital humano y el porcentaje de contratos indefinidos. Tanto la calidad de la gestión empresarial como el capital humano resultan determinantes significativos de los salarios. Un ascenso del 10% en el número de buenas prácticas de gestión conlleva un aumento del salario de 0,5%. Se trata de un efecto menor que el que la gestión empresarial ejerce sobre la productividad, pero no cambia de forma significativa cuando se incluye el tamaño de la empresa (segunda columna), que también influye positivamente. Tampoco lo hace cuando se toma en

cuenta la utilización de la capacidad productiva, que posee un coeficiente negativo, quizá porque se reduce el número de horas extraordinarias (columna tercera).

No obstante, como la calidad de gestión de la empresa influye positivamente sobre la productividad, podría pensarse que su influencia sobre el salario no es sino el mero reflejo indirecto de su influencia sobre la productividad. Los resultados recogidos en las columnas cuarta y quinta muestran que solo en parte es así. La inclusión de la productividad reduce el impacto de la calidad de gestión sobre el salario, pero este sigue siendo alto y significativo, de hecho, la mitad del que tiene la productividad. De esta manera, las empresas mejor gestionadas remuneran mejor a sus

trabajadores. La mejora de la gestión empresarial tiene un impacto apreciable sobre los salarios, probablemente porque la buena gestión empresarial implica mayor participación de los trabajadores en la empresa, y también un mayor reconocimiento de su aportación.

Los resultados obtenidos indican pues que un aumento de las buenas prácticas de gestión de las empresas de un 10% eleva la productividad casi en un 1% y el salario en un 0,33%. Además, como productividad y salario se influyen mutuamente, puede esperarse que el aumento final del salario alcance un mayor relieve, como consecuencia, no solo del impacto directo, sino también indirecto de la mejora en la calidad de la gestión de la empresa.

Cuadro 4

### Salarios y calidad de la gestión empresarial

(Resultados de la estimación por GLS. Efectos aleatorios)

	Salarios (log)	Salarios (log)	Salarios (log)	Salarios (log)	Salarios (log)
Calidad de la gestión de la empresa (log)	0,050*** (0,006)	0,037*** (0,007)	0,039*** (0,007)	0,031*** (0,007)	0,033*** (0,007)
Productividad (log)				0,060*** (0,011)	0,068*** (0,011)
Capital humano (log)	0,039*** (0,005)	0,038*** (0,005)	0,038*** (0,005)	0,037*** (0,005)	0,038*** (0,005)
Contratos indefinidos (log)	-0,001*** (0,029)	-0,001*** (0,029)	0,002*** (0,028)	-0,002*** (0,028)	0,001*** (0,025)
Utilización capacidad productiva (log)			-0,071*** (0,019)		-0,100*** (0,020)
Empresa mediana (entre 50 y 200 trabajadores)		0,070*** (0,017)	0,075*** (0,017)	0,062*** (0,017)	0,069*** (0,017)
Empresa grande (más de 200 trabajadores)		0,126*** (0,020)	0,136*** (0,020)	0,117*** (0,020)	0,128*** (0,020)
Sector de actividad	si	si	si	si	si
Comunidad autónoma	si	si	si	si	si
Between R <sup>2</sup>	0,417	0,463	0,470	0,509	0,524

Nota: Los errores estándar robustos se muestran entre paréntesis. \*, \*\*, y \*\*\* indican significación al 10%, 5% y 1% de confianza respectivamente.

## Conclusiones

La economía española se enfrenta al gran reto de aumentar de forma sostenida y significativa su productividad. Es la única vía segura para fortalecer su competitividad y lograr aumentos sostenidos en los salarios y en la renta per cápita, que estimulen la expansión de la producción y el empleo. Existe un gran espacio para el incremento de la productividad, sobre todo en el gran universo de empresas de muy reducida dimensión con el que cuenta España, que muestran niveles reducidos de eficiencia en términos comparados.

Los asalariados serán siempre los primeros beneficiados de los aumentos de productividad, por lo que sería lógico que les preocupara sobremanera el cómo lograrlos. Entre los factores que permiten aumentar la productividad se encuentran muchos intangibles, desde la innovación a la cualificación de los trabajadores. Pero la calidad de la gestión empresarial, un activo complejo, con muchas facetas, parece ocupar un lugar prominente entre esos intangibles. Los resultados de este trabajo muestran que tanto la productividad como los salarios se verán muy estimulados si las empresas mejoran la calidad de su gestión.

La gestión de las empresas industriales españolas presenta deficiencias acusadas en todos sus frentes, desde el liderazgo hasta las alianzas entre empresas o la formación de los trabajadores. La calidad de la gestión empresarial es hoy pues en España un intangible con un enorme potencial de mejora, que reclama mucha atención e importantes inversiones privadas y públicas. Las empresas privadas y sus asociaciones deben ser las primeras interesadas en atender esta exigencia. Pero las administraciones públicas deben también favorecer el incremento de este intangible con indudables externalidades positivas y de difícil adquisición por las empresas de más reducida dimensión. Deberían impulsar la creación de redes de cooperación entre empresas, asociaciones empresariales y organismos privados y públicos especializados en asesoría estratégica y de gestión y en transferencia tecnológica. Estas redes son un vehículo capital para la transmisión de las nuevas tecno-

logías y de las buenas prácticas de gestión. Las administraciones públicas también deben exigir calidad y capacidad de gestión a las empresas que contratan con ellas y a aquellas otras que aspiran a recibir apoyos públicos, en lugar de premiar, como con frecuencia sucede, a las que ofrecen menores costes basados en bajos salarios.

La calidad de la gestión empresarial es hoy en España un intangible con un enorme potencial de mejora, que reclama mucha atención e importantes inversiones privadas y públicas.

Pero también los representantes sindicales de los trabajadores tienen un interesante papel que desempeñar aquí, apenas ejercitado hasta ahora. Pueden exigir su participación en comités de dirección, de control y de mejora que ejerzan una influencia real sobre la gestión de la empresa. Con ello, no solo conseguirán un funcionamiento más eficaz de la empresa sino una mayor remuneración de su esfuerzo. En realidad, su contribución es necesaria, no solo para beneficio de los trabajadores, sino de toda la sociedad.

## Referencias

- ANDREWS, D., y B. WESTMORE (2014), "Managerial Capital and Business R&D as Enablers of Productivity Convergence", *OECD Economics Department Working Papers*, N° 1137, OECD; <http://dx.doi.org/10.1787/5jxx3d441knr-en>
- BLOOM, N.; BRYNJOLFSSON, E.; FOSTER, L.; JARMIN, R.; PATNAIK, M.; SAPORTA-EKSTEN, J., y J. VAN REENEN (2017), "What drives differences in management?", *NBER working paper*, n° 23300.
- COSTA, M. T. (2015), "La empresa española", en GARCÍA DELGADO, J. L., y R. MYRO (dirs.), *Lecciones de Economía Española*, Aranzadi, Navarra: 77-89.
- CORRADO, C.; HULTEN, C., y D. SICHEL (2006), "Intangible Capital and Economic Growth", *NBER Working Paper*, n° 11948.
- HUERTA, E., y M. C. GARCÍA (2014), "La Capacidad de Dirección en las Empresas Españolas y el debate de la Productividad", en FARIÑAS, J. C., y J. FERNÁNDEZ DE

GUEVARA (eds.), *La Empresa Española ante la Crisis del Modelo Productivo. Productividad, Competitividad e Innovación*, Fundación BBVA: 129-160.

HUERTA, E., y V. SALAS (2014), "Tamaño de las empresas y productividad de la economía española. Un análisis exploratorio", *Mediterráneo Económico*, 25: 167-191.

MORAL-BENITO, E. (2016), "Growing by learning: firm-level evidence of the size-productivity nexus", *Documentos de Trabajo*, 1613, Banco de España.

MYRO, R. (2015), *España en la economía global*, RBA.

PUENTE, S. (2011), "Los rendimientos salariales y la evolución reciente del nivel educativo", *Boletín Económico*, Banco de España, julio-agosto: 108-115.

SERRANO MARTÍNEZ, L.; PÉREZ GARCÍA, F.; MAS IVARS, M.; URIEL, E.; BENAGES, E., y J. C. ROBLEDO DOMÍNGUEZ (2017), *Acumulación y productividad del capital en España y sus comunidades autónomas en el siglo XXI*, Fundación BBVA, Madrid.

YAGÜE, M. J., y S. CAMPO MARTÍNEZ (2016), "La formación de capital humano y de capital directivo", en R. MYRO (dir.), *Una nueva política industrial para España*, Consejo Económico y Social, cap. VII: 99-114.