

Resumen

Este trabajo proporciona algunos indicios sobre la calidad del recurso empresarial en España a partir de la productividad, del capital humano de los empresarios y del uso por las empresas de herramientas innovadoras de gestión. En el plano conceptual el trabajo relaciona la calidad del recurso empresarial con las causas de la heterogeneidad observada en empresas y empresarios, y con las consecuencias de la misma para la competitividad del conjunto de la economía. Los resultados del análisis sugieren potenciales deficiencias en el mercado de empresarios en España, con consecuencias negativas para la productividad por la vía de desaprovechar el potencial de creación de riqueza que ofrecen las economías de escala en las habilidades directivas.

Palabras clave: recursos empresariales, directivos, productividad, distribución de tamaños, heterogeneidad.

Abstract

This study provides evidence regarding the quality of entrepreneurship resources in Spain. Using productivity measures, together with human capital measures and the use of innovative practices of management as proxies to the entrepreneur characteristics, we try to understand and explain the firm size distribution in our economy. The research links the quality of management (provided by managers and entrepreneurs) with the heterogeneity of the firm's size which can have a relevant impact on competitiveness. The main results show that there are restrictions and imperfections within the entrepreneurship market which provokes negative effects to firm's size and productivity.

Key words: entrepreneurship and management, productivity, firms size, heterogeneity.

JEL classification: L20, M20, O14, O32.

LA CALIDAD DEL RECURSO EMPRESARIAL EN ESPAÑA: INDICIOS E IMPLICACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD

Emilio HUERTA ARRIBAS

Universidad Pública de Navarra

Vicente SALAS FUMÁS

Universidad de Zaragoza

I. INTRODUCCIÓN

La economía española está inmersa en un proceso de transformación en el que las empresas participan con un protagonismo destacado porque a ellas les corresponde cambiar las relaciones con los mercados de productos (estrategias competitivas) y de factores (propiedad, financiación, organización interna, políticas de recursos humanos, integración vertical) que configuran el modelo actual. La sociedad tiene unas expectativas sobre las características que definen al nuevo modelo (mayor peso de la innovación en las ventajas competitivas, trabajo de más calidad, más estable y mejor remunerado, menor despilfarro de recursos naturales, servicios públicos eficientes y ajustados a las necesidades colectivas, etc.). Pero, en una economía de mercado, las decisiones de cambiar o no y la dirección a seguir recaen en las empresas, por lo que cualquier posibilidad de transformación pasa por la voluntad y la capacidad de estas para acometerla.

El objetivo de este trabajo es aportar algunos indicios que permitan hacer una primera valoración sobre la cantidad y calidad del recurso empresarial en España. La tarea no es sencilla porque, de un lado, no existen medidas de la capacidad em-

prendedora y directiva que reúnan el acuerdo suficiente para ser generalmente aceptadas como válidas y, de otro, porque la evidencia disponible es susceptible de distintas interpretaciones y justificaciones. El descontento sobre el modelo productivo dominante en España resulta de comprobar que, independientemente de los indicadores de éxito empresarial reconocidos desde la lógica de los intereses de las propias empresas, como la rentabilidad y el beneficio, las empresas toman decisiones que muchas veces no cumplen con las expectativas del interés general. El trabajo utiliza los indicios de cantidad y calidad empresarial para explicar algunas características del tejido empresarial español, como la distribución de tamaños de las empresas, y su relación con indicadores de bienestar como la productividad media de la economía (1).

La exposición posterior parte del reconocimiento de la *heterogeneidad empresarial*, en contraposición al concepto de empresa representativa, como el rasgo más distintivo del colectivo de empresas y empresarios de una economía. Una expresión de la diversidad empresarial es la dispersión de la distribución de tamaños, incluso dentro de un mismo sector de actividad. Las diferencias permanentes en los

tamaños empresariales se han explicado por las diferencias, a su vez, en los parámetros de eficiencia-productividad total de los factores entre las empresas —véase Helpman (2006) para una revisión de esta literatura y Delgado *et al.* (2002) para un estudio con datos españoles—. Pero ¿por qué unas empresas son más eficientes que otras? Una posible respuesta es que unas realizan investigación y desarrollo e innovan en producto o proceso, y otras no. Ahora bien, esta respuesta deja otra pregunta: ¿por qué unas empresas son más innovadoras que otras? El trabajo propone que el origen de la heterogeneidad empresarial está en las diferencias en las *habilidades de los empresarios y directivos* que toman las principales decisiones de gestión.

El trabajo propone tres indicios de calidad empresarial o de habilidades de empresarios y directivos: su productividad, su capital humano y su calidad revelada a través de las herramientas de gestión que se utilizan en las empresas. La productividad de los empresarios se mide a partir del *tramo de control medio*, calculado como el cociente entre el número de empleados y la suma de empleadores y directivos; un mayor tramo de control será indicativo de que con una misma cantidad de recurso empresarial se consigue dirigir a un mayor número de empleados; su evolución en el tiempo nos dirá si la productividad-calidad media crece o se estanca. El capital humano de los empresarios se mide a través de los años de educación formal y de la edad-experiencia. Por último, el seguimiento de las herramientas innovadoras de gestión utilizadas por las empresas proporcionará información sobre el conocimiento que se posee de las mismas y la capaci-

dad para aplicarlas. En línea con lo que es habitual en la literatura (Bloom y Van Reenen, 2007), se supone que más herramientas y con un grado de implantación mayor reflejan una mayor calidad en la gestión.

Además de proporcionar evidencias empíricas con una perspectiva temporal y comparada de los indicadores de calidad propuestos, el trabajo incluye una valoración de esas evidencias desde el marco teórico de los modelos de elección ocupacional (Lucas, 1978; Rosen, 1982). El análisis servirá para discriminar entre las distintas valoraciones que se han realizado sobre la calidad del recurso empresarial en España. En este sentido, diversos autores se han pronunciado recientemente sobre las causas latentes de supuestas insuficiencias en el tejido empresarial, con diagnósticos dispares. En un caso, las limitaciones se atribuyen a que el conjunto de la sociedad ha minusvalorado la importancia social y económica del empresario, especialmente en comparación con la que se ha dado a otros colectivos como los deportistas de élite o las estrellas del espectáculo (Cortina, 2012). En otro las insuficiencias se atribuyen a una deficiente regulación de los mercados (Garicano, 2012) (2). Según sea el diagnóstico realizado, las recomendaciones sobre políticas públicas serán muy distintas y por ello es necesario profundizar en el mismo.

La exposición posterior se organiza como sigue. El apartado II aporta las evidencias disponibles sobre distribución de las empresas y actividad por tamaños, comparativamente con las mismas distribuciones para otros países próximos, y como paso previo a la exposición de las evidencias sobre productividad. El III

se dedica a los empresarios, su cuantificación, productividad y dotación de capital humano. El IV se acerca a la heterogeneidad desde las diferencias observadas en la adopción y uso intensivo de herramientas avanzadas de gestión entre las empresas españolas. El V valora las evidencias desde el marco conceptual de los modelos de decisión ocupacional, destacando los factores exógenos que pueden explicar las evidencias disponibles. Finalmente, en las conclusiones se hace hincapié en las recomendaciones sobre la integración del análisis de la empresa en el análisis de la economía en su conjunto.

II. TAMAÑO DE LA EMPRESA Y PRODUCTIVIDAD EN ESPAÑA: UNA PERSPECTIVA COMPARADA

1. Heterogeneidad de tamaños empresariales

Según datos de EUROSTAT (2011), en el año 2008 y para el conjunto de la economía de mercado excepto el sector financiero, se observa la siguiente estructura productiva entre países de la UE-27: en términos de valor añadido (empleo), Alemania representa el 20,3 por 100 (17,5 por 100) del total de la UE-27, Italia el 11 por 100 (11,7 por 100) y España el 9 por 100 (10 por 100). En número de empresas, en cambio, Alemania aporta el 9,1 por 100 del total de la UE-27, Italia el 18,5 por 100 y España el 12,5 por 100. El valor añadido por empresa de Alemania es, en promedio, cuatro veces mayor que el de Italia. España tiene un 35 por 100 más de empresas que Alemania pero su valor añadido es menos de la mitad que el de Alemania. Por tanto, el valor añadido por

empresa en España es un tercio del valor añadido por empresa en Alemania. Las diferencias en tamaños medios empresariales generan diferencias de productividad: el valor añadido por ocupado (y año) en Alemania es de 52.600 euros, en España de 41.260 euros y en Italia de 42.125 euros (44.934 euros para el conjunto de la UE-27).

Además de diferencias en tamaños medios de empresas entre países, deben reseñarse diferencias en la dispersión alrededor de la media. En este sentido, el cuadro n.º 1 muestra la distribución de empresas y de personas que trabajan en ellas, por clases de tamaños (empresas sin asalariados; microempresas, entre 2 y 9 ocupados; pequeñas empresas, entre 10 y 49; medianas empresas, entre 50 y 249, y empresas grandes, con 250 o más ocupados), y para un conjunto de países, además de España (Alemania, Italia y el conjunto de la UE-27).

En el conjunto de la economía de mercado, excluidos los servicios financieros de la UE-27, en 2008

existen 21,3 millones de empresas en las que están ocupadas casi 121 millones de personas (entre empresarios y asalariados). Más de la mitad de esas empresas no emplean asalariados y, por tanto, solo generan autoempleo. El porcentaje de personas sobre el total de ocupados que desarrollan su trabajo en empresas sin asalariados es del 9 por 100 en el conjunto de la UE-27. El resto de empresas, algo menos de la mitad, que sí contratan asalariados dan ocupación al 91 por 100 restante. En el conjunto de la UE-27 en cada empresa con asalariados trabajan en promedio 10,5 personas.

La elevada dispersión en la distribución de tamaños empresariales en el conjunto de la UE-27 se repite en las diferentes economías nacionales, aunque con diferencias significativas entre ellas. Alemania es el país de los incluidos en el cuadro n.º 1 donde el autoempleo en empresas sin asalariados es más bajo, 7,5 por 100, mientras que en Italia esta cifra se eleva al 21 por 100 (12,4 por 100 para España). En el conjunto de empresas con asalariados, la ocu-

pación media por empresa con asalariados en Alemania es de 19 personas, mientras que en el otro extremo, Italia, el número de ocupados por empresa con asalariados desciende hasta solo 6 ocupados (8 en España). En Alemania el 20 por 100 de los ocupados se concentra en microempresas y empresas sin asalariados, mientras que en España el porcentaje de ocupados en estas clases de tamaño representa el 38 por 100 del total, por debajo de Italia (57 por 100) y por encima de la UE-27 (29 por 100).

2. Empresas y ocupados en España: perspectiva temporal

Disponer de estadísticas comparables para distintos países y a lo largo del tiempo resulta complicado. Sin embargo, para la economía española sí existen estadísticas que permiten una perspectiva temporal en la evolución del número de empresas y los tamaños medios de las mismas. Con este fin se elabora el cuadro n.º 2. En él se muestran el nú-

CUADRO N.º 1

DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS Y PERSONAS OCUPADAS POR TRAMOS DE TAMAÑO EMPRESARIAL: ECONOMÍA DE MERCADO, EXCLUIDOS LOS SERVICIOS FINANCIEROS (Año 2008, en porcentaje)

TAMAÑO (a)	ESPAÑA		ALEMANIA (c)		ITALIA (c)		UE-27	
	Empresas	Ocupados	Empresas	Ocupados	Empresas	Ocupados	Empresas	Ocupados
Sin asalariados	51,0	12,4	45,0	7,5	52,0	21,0	51,0	9,0
Micro	42,1	25,6	38,0	12,5	42,3	24,0	41,0	20,0
Pequeñas	6,0	23,0	14,1	22,0	5,1	22,5	6,7	21,0
Medianas	0,8	15,0	2,4	19,0	0,5	13,0	1,1	17,0
Grandes	0,1	24,0	0,5	39,0	0,1	19,5	0,2	33,0
Número (b)	2.653	12.088	1.880	21.154	3.947	14.143	21.300	120.879
Asalariados empresa		8,0		19,0		6,0		10,5

Notas:

(a) Micro, entre 2 y 10 ocupados; Pequeñas, entre 10 y 49 ocupados; Medianas, entre 50 y 249 ocupados; Grandes, igual o más de 250 ocupados.

(b) En miles de unidades.

(c) El desglose del total de empresas con menos de 10 trabajadores entre Sin asalariados y Microempresas para Alemania e Italia es aproximado a partir de la figura 1.5 del documento de EUROSTAT.

Fuente: EUROSTAT (2011): tabla 1.2, figuras 1.4 y 1.5.

CUADRO N.º 2

EMPRESAS Y OCUPADOS EN ESPAÑA: ECONOMÍA DE MERCADO, INCLUIDOS SERVICIOS FINANCIEROS Y EXCLUIDO SECTOR AGRARIO
(Años seleccionados entre 1995-2010)

Año	Total empresas (miles)	Con asalariados (miles)	Sin asalariados (miles)	Ocupados en empresas con asalariados (miles) (*)	Asalariados por empresa
1995	2.275	964	1.311	6.981	7,25
2000	2.595	1.178	1.417	9.485	8,00
2005	3.064	1.490	1.574	12.275	8,23
2010	3.292	1.518	1.774	12.109	8,00

Nota: Incluye el número de asalariados más el número de empresarios con asalariados.
Fuente: Elaboración propia a partir de DIRCE y EPA (INE).

mero de empresas, sin y con asalariados, así como el total de ocupados, en los sectores de economía de mercado excluida la agricultura (véase también Salas Fumás y Sánchez Asín, 2011). Destaca, en primer lugar, el importante aumento en la población ocupada en empresas con asalariados, en los quince años entre 1995 y 2010, en más de 5 millones: un aumento de casi el 90 por 100 sobre el valor de ocupados en 1995. El número de empresas con asalariados aumenta en más de medio millón en ese período de casi quince años, cifra algo superior al aumento en el número de empresas sin asalaria-

dos. En términos relativos, las empresas sin asalariados representan el 58 por 100 del total en 1995, bajan al 51 por 100 en 2005 y suben de nuevo al 54 por 100 en 2010, lo cual pone en evidencia el carácter contracíclico del autoempleo en España.

En el período expansivo entre 1995 y 2005, cuando se crean más de 5,2 millones de empleos, el tamaño medio de las empresas con asalariados apenas aumenta en un trabajador, de 7,2 a 8,2. Con la crisis económica y la contracción de la actividad, el tamaño medio de las empresas españolas retrocede hasta 8,0

trabajadores por empresa en 2010. La evidencia del cuadro número 2 pone de manifiesto la notable estabilidad, a lo largo de los últimos quince años, en el tamaño medio de las empresas españolas con asalariados. El cambio desde 7,2 a 8,2 en el número medio de ocupados por empresa con asalariados sugiere que, manteniendo el número de empresas, se habría ocupado a un millón de los más de cinco de empleos adicionales creados en el mismo período de aproximadamente quince años.

3. Tamaño empresarial y productividad del trabajo

La dimensión de las empresas se ha demostrado relevante para explicar las diferencias observadas en las decisiones de gestión y en los resultados empresariales (3). En este apartado, el tamaño empresarial se relaciona con la productividad parcial del trabajo, calculada como cociente entre el valor añadido y el número de personas ocupadas en cada clase de tamaño. Las proporciones de valor añadido en cada país y clase de tamaño aparecen en las primeras columnas del cuadro n.º 3.

CUADRO N.º 3

DISTRIBUCIÓN DE VALOR AÑADIDO Y PRODUCTIVIDADES MEDIAS POR TRAMOS DE TAMAÑOS EMPRESARIALES: ECONOMÍA DE MERCADO, EXCLUIDO SECTOR FINANCIERO
(Año 2008)

TAMAÑO (a)	ESPAÑA		ALEMANIA		ITALIA		UE-27	
	Valor añadido	Product. (b) Euros						
Micro	28,0	30.431	16,0	44.378	33,0	30.892	21,0	32.597
Pequeñas	22,0	39.504	19,0	45.513	22,0	41.189	19,0	40.686
Medianas	17,0	46.807	19,0	52.670	16,0	51.846	18,0	47.590
Grandes	33,0	56.787	46,0	62.141	29,0	62.647	41,0	55.885
Total	100	41.300	100	52.700	100	42.109	100	45.200

Notas:

(a) Micro, entre 2 y 10 ocupados; Pequeñas, entre 10 y 49 ocupados; Medianas, entre 50 y 249 ocupados; Grandes, igual o más de 250 ocupados.

(b) Datos medios de productividad por país extraídos de la tabla 2.3 de EUROSTAT (2011).

Fuente: EUROSTAT (2011); figuras 1.4 y 1.8.

La proporción de personas ocupadas se toma del cuadro n.º 1. Finalmente, la productividad media, segundas columnas del cuadro n.º 3, es igual a la proporción de valor añadido sobre la proporción de empleados, multiplicada por la productividad media de la economía.

En los cuatro países comparados el patrón es similar: la productividad media dentro de cada clase de tamaños empresariales crece a medida que se avanza hacia clases de tamaños superiores. Así, en España y en la UE-27, la productividad media de las grandes empresas es alrededor de un 40 por 100 superior a la del colectivo de microempresas; en Italia, en cambio, la productividad media de las grandes es el doble de la productividad media de las más pequeñas. En Alemania la diferencia de productividades medias entre la más alta y la más baja es solo del 20 por 100. Alemania, además de una productividad media superior a las del resto de países (casi un 28 por 100 por encima de la española), muestra un tejido empresarial donde las diferencias en la productividad entre empresas son menos sensibles a diferencias en los tamaños. España es el país de los comparados, con menor productividad media, tanto en el conjunto (economía de mercado, excluido el sector financiero), como dentro de cada clase de tamaño. Cuando se compara con Alemania las diferencias de productividad son más marcadas entre las clases de tamaño más bajas. Cuando se compara con Italia, en cambio, las mayores diferencias relativas se producen en las clases de tamaños de medianas y grandes empresas (4).

La productividad parcial del trabajo se utiliza como indicador del bienestar medio de la econo-

mía, pues, para una población ocupada constante, variaciones en la productividad parcial del trabajo se trasladan a diferencias en renta per cápita para el conjunto de la población. La conclusión que se extrae del cuadro número 3 es que si en España las mejoras en la renta per cápita de la población vienen de un aumento en la productividad parcial del trabajo, existen márgenes de mejora para aumentar la productividad media en todas las clases de tamaño empresarial.

III. PRODUCTIVIDAD Y CAPITAL HUMANO DE LOS EMPRESARIOS EN ESPAÑA

Las empresas son personas jurídicas que las personas físicas utilizan como instrumento para desarrollar los negocios; cuando un trabajador por cuenta propia realiza su actividad de producción y venta a través de una empresa se convierte en empresario. No existen estadísticas oficiales de personas ocupadas como empresarios, de manera que a lo sumo podría equipararse el número de empresarios con el número de empresas. Sí existen estadísticas de trabajadores por cuenta propia y de asalariados que realizan las funciones de dirección propias de un empresario propietario.

En este trabajo, la cantidad y la calidad de los empresarios se evalúan a partir de los datos disponibles sobre trabajadores por cuenta propia y directivos. La fuente de información es la EPA, que distingue entre trabajadores por cuenta propia que realizan su actividad como *autónomos*, sin ayudarse de otros trabajadores asalariados, y otro colectivo (*empleadores*) que sí se ayuda de otros trabajadores, *empleados*, a

los que contrata a cambio de un salario acordado de antemano. Entre los asalariados, la EPA incluye el colectivo de directivos, personas con responsabilidades de alta dirección.

El cuadro n.º 4 muestra el número absoluto y porcentajes relativos de personas en cada uno de los grupos ocupacionales en los que la EPA permite clasificar a todas las personas ocupadas: empleados (no directivos), empleadores, directivos y autónomos. Dicho cuadro muestra también en la última columna la variable *tramo de control medio*, calculada como el cociente entre los empleados y la suma de empleadores y *managers*. Las cifras se refieren a personas ocupadas en el sector de economía de mercado, excluido el sector agrario, con el fin de conseguir cifras lo más comparables posible con las del cuadro n.º 2 sobre número de empresas.

El cuadro n.º 4 pone de manifiesto, una vez más, el importante aumento en la población ocupada en España desde mediados de los años noventa, casi 5,5 millones entre 1995 y 2010, lo que contrasta con algo más de un millón de incremento en el período anterior, 1980-1995. Durante el período 1980-1995, el peso relativo de empleadores y directivos en el total de personas ocupadas aumenta regularmente en todos los años (del 5,84 al 7,05 por 100 para la suma de los dos), mientras que la proporción de autónomos, significativamente superior, 16-19 por 100, no muestra una tendencia clara. A lo largo de la década de los ochenta, el tramo de control medio se mantiene entre 12 y 13 empleados.

Según el cuadro n.º 4, durante el quinquenio 1990 y 1995 se habría producido un cambio es-

CUADRO N.º 4

PERSONAS EN LOS DISTINTOS GRUPOS OCUPACIONALES Y TRAMO DE CONTROL MEDIO: PERSONAS OCUPADAS EN LA ECONOMÍA DE MERCADO, EXCLUIDA AGRICULTURA
(N.º absoluto en miles de personas y porcentaje relativo, 1980-2010)

AÑO	TOTAL	EMPLEADOS		EMPLEADORES		DIRECTIVOS		AUTÓNOMOS SIN ASALARIADOS		TRAMO DE CONTROL (*)
		Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	
1980	7.234,4	5.686,2	78,60	346,5	4,79	75,7	1,05	1.126,0	15,56	13,5
1985	6.493,9	4.862,8	74,88	302,7	4,66	88,0	1,35	1.240,4	19,10	12,4
1990	8.420,3	6.529,0	77,54	429,7	5,10	112,0	1,33	1.349,7	16,03	12,1
1995	8.364,6	6.308,3	75,42	531,3	6,35	141,4	1,69	1.383,6	16,54	9,4
2000	10.890,7	8.595,8	78,93	698,0	6,41	190,9	1,75	1.406,0	12,91	9,7
2005	13.951,9	11.120,8	79,71	885,1	6,34	269,2	1,93	1.676,8	12,02	9,6
2010	13.705,4	10.844,2	79,12	951,5	6,94	313,5	2,29	1.596,2	11,65	8,6

Nota: Se define como la ratio entre el número de empleados y la suma de autoempleados con asalariados más directivos.
Fuente: Medrano et al. (2012), a partir de datos INE-EPA.

tructural en la economía empresarial española, puesto de manifiesto por el descenso en el tramo de control medio desde 12,1 a 9,4 (casi un 25 por 100). A partir de 1995 el tramo de control se estabiliza alrededor de 9,5 personas, hasta que en los últimos años de crisis vuelve a descender hasta la cifra de 8,6 en 2010. El salto en el tramo de control en 1995, con respecto al valor cinco años antes, coincide con un aumento en la proporción de empleadores y de directivos sobre el total de ocupados, hasta proporciones que, entre los empleadores, se han mantenido bastante estables durante todos los años siguientes (5).

Resulta informativo comparar las cifras de empresas del cuadro número 2 con las cifras de autónomos, empleadores y directivos del cuadro número 4. De la comparación se desprende que las cifras de autónomos y de empresas sin asalariados son relativamente parecidas pero, en cambio, el número de empresas con asalariados es bastante superior al de empleadores (por ejemplo, en 1995 el número de empresas con asalariados es casi dos veces el número de empleadores; en 2005 el número

de empresas es un 70 por 100 mayor que el de empleadores). Parte de esta diferencia se explica porque algunas de las empresas son filiales de otras (por ejemplo, de multinacionales que se instalan en España), de manera que la filial se gestiona con un directivo profesional. Sumando los empleadores y directivos, la diferencia entre ese total y el número de empresas con asalariados se reduce pero todavía es sustancial. El número más elevado de empresas con asalariados explica también que el tamaño medio de empresas según el número de trabajadores es menor que la cifra de tramo de control medio. Ahora bien, la estabilidad en el tamaño medio de las empresas desde 1995 que se observa en el cuadro número 2 aparece también en las cifras del tramo de control medio en el mismo período temporal.

La ratio entre el número de empleados y la suma de autoempleados con asalariados más directivos, definido como tramo de control medio, se interpreta como una medida de la *productividad media de los empresarios*. Mayor tramo de control significa que, con una cantidad de recurso de dirección, se gestiona el traba-

jo de un mayor número de empleados. El tiempo de trabajo del empresario se utiliza para coordinar, supervisar y apoyar el trabajo de las personas bajo su dirección. Los empresarios-directivos que necesita una economía para realizar esas funciones dependerán de las habilidades y competencias de las personas que realizan la función y de las condiciones bajo las que se realiza la actividad de dirigir. El estancamiento del tramo de control medio en el sector de la economía de mercado en España durante los últimos quince años sugiere que la productividad del recurso empresarial también ha permanecido estancada. Es de esperar que la productividad del recurso empresarial aumente con el capital humano de los empresarios-directivos, de manera que para explicar la evolución de la productividad en los años recientes será de utilidad conocer la evolución de este capital humano.

1. Capital humano de los empresarios

La información disponible para conocer el capital humano de las personas ocupadas en España,

incluidos empleadores, directivos, empleados y autónomos, ofrece los niveles educativos-años de educación formal laboral de todas las personas en edad de trabajar, así como la edad media de las personas en cada grupo ocupacional. Atributos a priori importantes para el desempeño de la función de dirigir, como la capacidad de liderazgo, la iniciativa emprendedora, la tolerancia por el riesgo, la valoración de los logros personales, etc., no son observables y, por tanto, no se pueden medir, excepto a través de encuestas a grupos reducidos de personas. La fuente de información para conocer la educación formal y la edad, en valores medios para los diferentes grupos ocupacionales, es la EPA (6). Los valores medios para cada grupo ocupacional de años de educación formal y edad, con datos EPA, desde 1980 hasta 2010, se muestran en el cuadro número 5.

La observación del cuadro número 5 permite comprobar, en primer lugar, el avance en los años de educación formal de los ocupados españoles a lo largo del período de tiempo considerado, en todos los grupos ocupacionales. La edad media, en cambio, permanece relativamente estable

en el tiempo, si bien se aprecia un incremento sustancial de la misma en 2010 en todos los colectivos, excepto directivos; este aumento se produce principalmente entre 2008 y 2010, coincidiendo con la crisis económica. Esta circunstancia indica que los puestos de trabajo que se pierden durante la crisis económica se concentran sobre todo en el colectivo de ocupados más jóvenes.

El grupo ocupacional con más años de educación formal es el de los directivos, seguido de empleadores y, durante veinticinco de los treinta años, de empleados (aunque las diferencias entre empleadores y empleados es menor que con directivos). Desde el año 2005 los autónomos superan a los empleados en años medios de educación formal. El colectivo de autónomos es, por tanto, el que muestra un mayor crecimiento en la educación formal de las personas que lo integran, especialmente en la última década, si bien el cuadro n.º 5 pone de manifiesto una convergencia general en los años medios de educación formal entre todos los colectivos.

La experiencia, aproximada por la edad, muestra diferencias sustanciales entre grupos ocupa-

cionales, aunque más marcadas entre empleados y empresarios (el resto). La edad media de los empleadores, el colectivo con mayor experiencia, es alrededor de ocho años mayor que la de los empleados, y dos años mayor que la de directivos y autónomos, diferencias que se mantienen en el tiempo. Aunque los datos disponibles no permiten precisar las causas de esta diferencia, tentativamente podrían mencionarse al menos dos, no excluyentes. Que los trabajadores por cuenta propia prolongan la vida laboral más años que los empleados, o que los trabajadores por cuenta propia entran en esa clase ocupacional con más edad que los empleados con la suya; es decir, los trabajadores por cuenta propia adquieren experiencia como empleados antes de pasar a ser trabajadores por cuenta propia.

Los años de educación formal por grupos de ocupados se completan ahora con información sobre la distribución de los empresarios por niveles educativos, con el fin de conocer mejor la dispersión en la educación formal dentro del colectivo. Con esta finalidad se elabora el cuadro número 6, donde para dos años, 1980 y 2006, se muestra la pro-

CUADRO N.º 5

EVOLUCIÓN DE LOS AÑOS MEDIOS DE EDUCACIÓN Y LA EDAD MEDIA EN CADA GRUPO OCUPACIONAL
(Ocupados en economía de mercado, excluido el sector primario)

	EMPLEADOS		EMPLEADORES		DIRECTIVOS		AUTOEMPLEADOS SIN ASALARIADOS	
	Años educación	Edad	Años educación	Edad	Años educación	Edad	Años educación	Edad
1980	7,71	35,48	9,14	44,68	12,24	42,49	7,62	43,23
1985	8,22	36,10	9,51	45,00	11,98	42,87	7,78	43,03
1990	8,51	34,91	9,54	43,65	12,74	41,81	8,13	42,35
1995	9,18	35,65	9,95	43,49	12,74	41,71	8,70	42,17
2000	11,23	35,65	11,24	44,19	13,99	42,50	10,84	42,43
2005	11,66	36,42	11,94	44,12	14,50	41,84	11,67	42,85
2010	12,00	38,40	12,39	45,79	14,86	42,31	12,15	44,12

Fuente: Medrano et al. (2012), a partir de datos INE-EPA.

CUADRO N.º 6

PROPORCIÓN DE «EMPRESARIOS» ENTRE PERSONAS OCUPADAS CON UN MISMO NIVEL EDUCATIVO MÁXIMO
(Todos los ocupados, incluidos empleados públicos y sector primario)

	Educación Primaria	Secundaria Obligatoria	Secundaria Post-Obligatoria	Ciclo Formativo Superior	Primer ciclo universitario	Universitario superior
Año 1980						
Todos	0,275	0,154	0,183	0,110	0,123	0,148
Empleadores	0,032	0,046	0,069	0,037	0,036	0,032
Directivos	0,005	0,029	0,061	0,014	0,071	0,106
Autónomos	0,238	0,079	0,053	0,059	0,016	0,010
Año 2006						
Todos	0,240	0,184	0,155	0,127	0,120	0,156
Empleadores	0,061	0,060	0,053	0,043	0,032	0,030
Directivos	0,005	0,007	0,022	0,023	0,061	0,107
Autónomos	0,174	0,117	0,080	0,061	0,026	0,019

Fuente: Medrano et al. (2012), a partir de datos INE-EPA.

porción de personas en ocupaciones de empresario-directivo en los sucesivos niveles educativos acreditados, desde el más bajo, máximo nivel acreditado estudios primarios, al más alto, título universitario acreditado. La diferencia hasta la unidad representa la proporción de empleados en el nivel educativo correspondiente.

Por ejemplo, en 1980, del total de personas ocupadas que como máximo han completado la educación primaria, el 27,5 por 100 son empleadores, *managers* o autónomos, y el 72,5 por 100 restante son empleados. En el año 2006 las cifras son 24 y 76 por 100, respectivamente. En el otro extremo de los niveles educativos, entre los ocupados que han completado la formación universitaria la proporción de empresarios es menor, alrededor del 15 por 100, con un ligero incremento en 2006 sobre 1980. La relación entre proporción de empresarios en cada nivel educativo, primero descendiendo a medida que se sube a un nivel educativo mayor, y después sube ligeramente de nuevo en los niveles educativos más altos. El patrón se observa en los dos años que aparecen en el cuadro número

6, pero las conclusiones son diferentes según el grupo ocupacional que se considera dentro del total de empresarios. En este sentido observamos que la proporción de autónomos desciende muy marcadamente a medida que se sube de nivel educativo, mientras que la proporción de *managers* aumenta con el nivel educativo y la proporción de empleadores se mantiene en unos valores relativamente próximos en todos los niveles educativos.

Es de destacar la similitud en los patrones de distribución de los empresarios entre los distintos niveles educativos en los dos años, separados por un intervalo de tiempo de más de dos décadas y media. La excepción aparece únicamente en el colectivo de los autónomos, donde se produce una traslación de las proporciones hacia los niveles educativos más altos, aunque las proporciones absolutas de autónomos en los niveles educativos más altos siguen siendo muy bajas.

Como punto final de la exposición sobre el capital humano empresarial, una referencia a la comparación con Europa. Según el

estudio IVIE-Bancaja (véase Congregado et al., 2008), los años medios de educación formal del conjunto de ocupados y del colectivo de emprendedores (autónomos con y sin asalariados y directivos) en España es todavía inferior a la del conjunto de los países de la UE-15, si bien las diferencias se reducen en el tiempo (convergencia). Además, las diferencias entre los años medios de educación formal de emprendedores europeos sobre los españoles son mayores que las diferencias en años medios de educación formal del conjunto de los ocupados. El diferencial de capital humano de los emprendedores europeos sobre los españoles es superior al diferencial en el colectivo de trabajadores asalariados.

IV. CALIDAD EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y PERFILES COMPETITIVOS: HETEROGENEIDAD EN LA IMPLANTACIÓN DE HERRAMIENTAS INNOVADORAS DE GESTIÓN

Una forma complementaria de aproximarnos a la calidad del

recurso empresarial es mediante el estudio de la adopción y uso de herramientas de gestión avanzadas entre las empresas españolas. Cuantas más herramientas de gestión de demostrada eficacia en otros entornos empresariales sean de uso habitual y estén generalizadas entre un mayor número de empresas españolas, mayor será el conocimiento que se tiene de las mismas y mayor también será la capacidad para llevarlas a la práctica con éxito por los altos responsables de gestión.

1. Calidad de gestión y competitividad

En una economía abierta al exterior, la capacidad para competir de las empresas es el resultado de decisiones conscientes que toman los máximos responsables de las mismas en, al menos, tres ámbitos de decisión: estrategia, base de recursos y gestión de personas. Las decisiones empresariales persiguen objetivos privados de rentabilidad presente y futura (crecimiento), cuya consecución exige unos altos niveles de eficiencia y eficacia. La productividad, el cociente entre el valor de los bienes y servicios producidos respecto del conjunto de todos los recursos aplicados para su obtención, resulta clave para que una empresa consiga una posición competitiva sólida, haciendo compatible a la rentabilidad de la inversión con la creación de empleo y el mantenimiento de los salarios. Existen abundantes evidencias empíricas demostrando la estrecha relación entre cómo las empresas gestionan los recursos y los niveles de productividad alcanzados —Bloom *et al.* (2012), y los trabajos que allí se citan—. La investigación económica y empresarial muestra que las empresas que

son líderes en sus negocios, compiten globalmente, presentan una reputación reconocida de buena gestión y compaginan una sólida rentabilidad de la inversión, con salarios competitivos y creación de empleo, comparten las siguientes características:

— La estrategia se orienta hacia productos/negocios con mayor crecimiento de la demanda y con más valor para los compradores. Diferenciar la oferta e incorporar crecientemente atributos como la calidad, el diseño o la innovación dan lugar a una superior disposición a pagar por los productos de la empresa.

— La base de recursos que sostiene la estrategia tiene elementos únicos que dificultan la imitación y entre ellos ocupan un lugar destacado los recursos de naturaleza intangible como la marca, la reputación, la capacidad de innovación y el compromiso de los empleados.

— Las prácticas de gestión de recursos humanos que consiguen más eficacia en la ejecución de la estrategia y más anticipación para cambiar cuando sea necesario fomentan la participación de los trabajadores, una estrecha relación entre logros y recompensas y un respeto al mérito como criterio de promoción y desarrollo profesional.

Además, estos elementos que configuran la arquitectura y estrategia de la empresa presentan complementariedades evidentes, de forma que su eficacia conjunta es notablemente superior a la fuerza que cada una consigue por separado. Las capacidades empresariales y directivas que identifican y definen una estrategia apoyada en la ventaja competitiva centrada en el posicionamiento singular y la diferen-

ciación reconocen que resulta necesario construir organizaciones centradas en el cliente y capaces de responder con rapidez y eficacia a los cambios que se generan en los mercados de referencia. La capacidad de adaptación y ajuste es incompatible con organizaciones muy centralizadas y lentas burocracias y exige, en cambio, un alto grado de descentralización y autonomía en los puestos de trabajo más cercanos a los clientes. Aquí el papel de las personas se revaloriza y ello se consigue con organizaciones más planas, que fomentan el trabajo en equipo, con más interacción horizontal y con sistemas de incentivos que promuevan el interés individual y alineen los objetivos personales con los colectivos.

A pesar del reconocimiento de la superioridad de determinadas formas de gestión empresarial sobre otras, las empresas difieren en estrategias, bases de recursos y modelos de gestión de personas, dentro de un mismo país y también entre países (Bloom y Van Reenen, 2010). Esta heterogeneidad en el colectivo empresarial no es ajena a las diferencias observadas en otras variables como la dimensión, la supervivencia y la capacidad de crecimiento de las empresas, y ponderará, entre otros factores, a diferencias en habilidades entre las personas en general y entre las que ocupan puestos de dirección en particular. Este es el supuesto básico que permite relacionar la heterogeneidad en la implantación de prácticas de gestión con la heterogeneidad en las habilidades subyacentes no directamente observables.

Para valorar las habilidades directivas a partir de las herramientas de gestión que utilizan las empresas alineadas con los criterios de buena *performance* iden-

tificados anteriormente será necesario elegir qué prácticas entran en la lista de la excelencia. La literatura académica proporciona una guía para ello. Lawler (1986) asocia la excelencia en la gestión con prácticas que consiguen una alta implicación de los empleados con la empresa como grupos de mejora, equipos autónomos de trabajo, rotación y movilidad entre puestos. MacDuffie (1995) añade a las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos aspectos relacionados con la gestión de la calidad (TQM), mientras que Blair y Kochan (2000) otorgan importancia entre las prácticas de gestión de personas a los sistemas de retribución que vinculan las retribuciones de todos los trabajadores a resultados colectivos. Con distintos nombres, *organización del trabajo de alto rendimiento* (Osterman, 1994 y 2000), *prácticas flexibles* (Gittleman et al., 1998), *sistemas de implicación de los empleados* (Cotton 1993), *sistemas de producción flexible* (MacDuffie, 1995), *prácticas avanzadas de gestión de los recursos humanos* (Delaney y Huselid, 1996), *sistemas de alto compromiso* (Walton, 1985), la literatura académica asocia la excelencia en la gestión con el aprovechamiento de las tecnologías de la información, el aplanamiento jerárquico, la orientación al cliente y la participación de los trabajadores.

2. Excelencia de gestión en las empresas españolas

Algunos trabajos previos (Huerta et al., 2003 y 2005; Larraza et al., 2006; Ollo et al., 2011) han examinado la adopción y uso de herramientas de gestión asociadas con la excelencia entre las empresas españolas. En este apartado se presenta evidencia

adicional en el mismo sentido, a partir de la información que proporciona una encuesta-entrevista que en el año 2007 respondieron los altos directivos de una muestra de 401 establecimientos industriales (7). La distribución de establecimientos encuestados por tamaños es la siguiente: 322 son pequeños (50-199 trabajadores) y ocupan a un total de 31.384 trabajadores; 59 son medianos (200-499 trabajadores) y en ellos trabajan 17.429 empleados; 20 son grandes (500 trabajadores o más) y emplean a 32.024 trabajadores.

Atendiendo a los estudios sobre excelencia antes reseñados, se seleccionan cuatro prácticas de gestión cuya adopción y uso más o menos intenso en la empresa permitirá conocer el grado de calidad de gestión subyacente en el colectivo empresarial. A continuación se detalla la construcción de dichos criterios.

— *Rotación*. Un criterio relevante para la organización del trabajo es si los trabajadores permanecen en un mismo puesto de trabajo realizando tareas estables de forma repetida, o si por el contrario se establecen programas de rotación y movilidad entre puestos. La elección entre un sistema u otro tiene implicaciones en sí mismo, por ejemplo, influye en la monotonía del trabajo y, por tanto, en la motivación del trabajador, y también en otras políticas de la empresa. En este sentido es de esperar que la rotación vaya acompañada de más formación y más polivalencia de los trabajadores, aumentando la flexibilidad adaptativa. Más rotación se interpreta como señal de que la empresa adopta una organización del trabajo orientada a conseguir una motivación intrínseca de los trabajadores y una mayor rapidez de respuesta

a las cambiantes demandas del mercado, propias de modelos avanzados de gestión. La variable toma el valor 0 si los empleados realizan una única tarea, aun estando formados para realizar varias, o el valor 1 si los empleados están formados para realizar varias tareas y cambian con frecuencia de tarea en su sección e incluso cambian de sección. El 47,9 por 100 de las empresas de la muestra aplican la *rotación* y el 52,1 por 100 restante no la aplican.

— *Equipos de trabajo*. Uno de los rasgos más distintivos de los sistemas de organización avanzados es la organización del trabajo alrededor de equipos de trabajadores, rompiendo así con la antigua cadena de producción. En los equipos de trabajo las actividades de producción siguen siendo muy estandarizadas pero se agrupan en puestos a los que se les asigna un grupo de trabajadores con autonomía para decidir quién y cómo realiza cada tarea asignada. Los equipos de trabajo son responsables de un producto o de una parte de un producto completo, y toman decisiones sobre la asignación de tareas y los métodos de trabajo. Pueden ser también responsables de servicios de apoyo, como mantenimiento, compras o control de calidad, y en ocasiones carecen incluso de un encargado formalmente designado, porque la responsabilidad se asume de forma colectiva.

El grado de implantación de los equipos de trabajo entre las empresas de la muestra se evalúa del siguiente modo. A las empresas se les pregunta si tienen implantados grupos de trabajo y cuántos trabajadores participan en ellos. A las empresas que responden que sí los han adoptado y afirman que al menos un 15

por 100 de los trabajadores participan en alguno de ellos, se les asigna valor 1. Al resto de empresas se les asigna valor 0. Con este criterio resulta que un 17,7 por 100 de las plantas de la muestra tiene implantado equipos de trabajo y el 82,3 por 100 restante no lo han adoptado.

— *Grupos de mejora.* A través de los grupos de mejora las empresas intentan conseguir la colaboración voluntaria de los trabajadores para mejorar el entorno de trabajo proporcionando sugerencias y recomendaciones de cambio de mayor o menor entidad. Tienen un carácter transitorio. Son estructuras menos permanentes que los equipos, que impulsan el avance y la mejora de parcelas concretas de los procesos y actividades de la organización. Las empresas de la muestra informan sobre los grupos de mejora que tienen en funcionamiento a través de dos preguntas, una en la que responden si los tienen o no, y otra, para las que responden que sí, en la que indican cuántos trabajadores participan en ellos. En total, el 42 por 100 de las plantas tienen grupos de mejora y, entre las que los tienen, el 28,5 por 100 de los trabajadores formarían parte de alguno de ellos. Las empresas se puntúan con un 1 si afirman tener grupos de mejora con al menos un 15 por 100 de la plantilla participando en ellos, y con 0 en caso contrario. Con este criterio, el 23,2 por 100 de las plantas tienen una puntuación de 1.

— *EFQM.* La cuarta herramienta de gestión que se utiliza para clasificar a las empresas del estudio es la implantación o no del sistema de gestión de la calidad total conocido como EFQM (*European Foundation for Quality Management*). Se trata de un modelo de calidad no normativo,

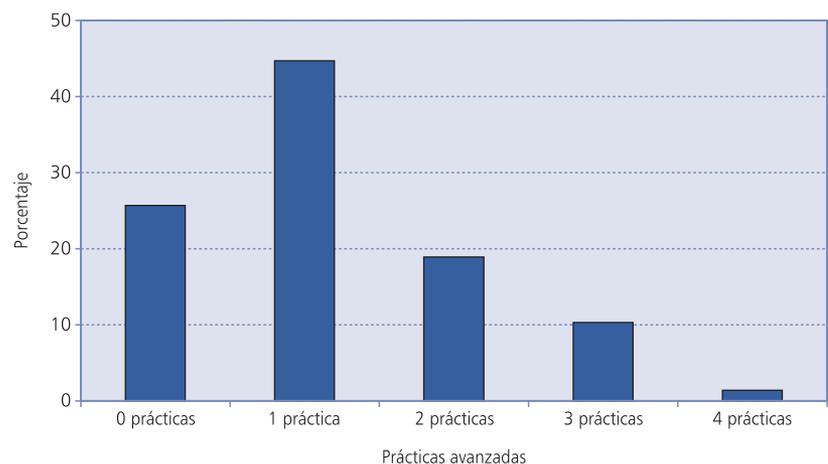
basado en la autoevaluación. En él se integran técnicas de gestión, normas industriales específicas, normas ISO, etc., y gravita en torno a la excelencia en la satisfacción del cliente. Para su puesta en marcha es precisa la participación de todos aquellos que toman decisiones en la empresa: desde accionistas y directivos hasta mandos intermedios o responsables de pequeñas secciones. A través de la autoevaluación de las áreas de cada uno de los responsables se obtiene un diagnóstico de la empresa y se posibilitan las acciones de mejora. El 24 por 100 de las plantas de nuestra muestra han tenido algún proceso de evaluación interno o externo en base al modelo EFQM (8).

De las cuatro prácticas consideradas, la más extendida, con diferencia, es la rotación de tareas. Los grupos de mejora y la evaluación EFQM están implementados en una de cada cuatro empresas. Por último, la menos

extendida es la existencia de equipos autónomos de trabajo, ya que solo el 17,7 por 100 tienen equipos en los que participan al menos el 15 por 100 de los trabajadores. El histograma con la distribución de establecimientos según el número de prácticas de gestión que utilizan se muestra en el gráfico 1. El 24,7 por 100 de los establecimientos no utiliza ninguna de las cuatro prácticas; el 44,7 por 100, sólo una; el 18,9 por 100, dos; el 10,3 por 100, tres, y el 1,4 por 100, las cuatro.

Si el límite para determinar si una empresa aplica una gestión de calidad es que utilice las cuatro prácticas, el resultado sería que muy pocas empresas entran en esta categoría. Con el fin de ampliar la información disponible y relacionar la calidad en la gestión según el criterio establecido con la estrategia, la base de recursos y la gestión de personas de un modo más preciso, las empresas de la muestra se agrupan en

GRÁFICO 1
HISTOGRAMA DE ESTABLECIMIENTOS EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN UTILIZADAS



Fuente: Elaboración propia.

tres niveles de calidad de gestión, bajo, medio y alto, atendiendo al número de prácticas que utilizan. Las empresas de *calidad de gestión baja* son aquellas que no tienen implantada ninguna práctica de gestión (24,7 por 100 del total); las de *calidad de gestión media* tienen implantadas una o dos prácticas de gestión (63,6 por 100), las de *calidad de gestión alta* tienen implantadas tres o las cuatro herramientas (11,7 por 100 restante).

Un análisis preliminar de los establecimientos en cada nivel de calidad de gestión permite comprobar que el tamaño medio de los establecimientos según el número de personas ocupadas en ellos (159 personas para el conjunto de la muestra), es mayor según se sube en nivel. Así, el tamaño medio de los establecimientos de calidad baja es de 136 ocupados, el de los de calidad media es de 168, y el de los de calidad alta es de 470 (diferencias entre medias estadísticamente significativas al 5 por 100).

Otra característica estructural que diferencia a los establecimientos de diferente calidad en la gestión es la «orientación emprendedora» de los equipos directivos. Este es un atributo que puede considerarse complementario a la adopción de las herramientas de gestión seleccionadas a la hora de valorar la calidad de gestión (9). La puntuación media de las empresas en la muestra en este índice es de 32 (sobre un máximo de 50). Por grupos de empresas según su nivel de calidad en la gestión, las puntuaciones son: 31 para el grupo de calidad baja, 32 para el de calidad media y 34,5 para el de calidad alta (diferencias de medias estadísticamente significativas al 5 por 100). Por tanto, otros indicadores como el tamaño y la

orientación emprendedora correlacionan positivamente con el indicador de calidad de gestión a partir de las herramientas implantadas.

3. Calidad de gestión, estrategia, base de recursos y políticas de recursos humanos

La validación de las herramientas de gestión utilizadas por las empresas acostumbra a realizarse a partir de la contribución de esas herramientas a la capacidad de la empresa para aumentar sus beneficios. Sin embargo, unas herramientas de gestión u otras, dando lugar a beneficios privados similares o distintos, pueden tener consecuencias también distintas en términos de bienestar social. Es decir, existen externalidades sociales derivadas de decisiones de gestión empresarial que una aproximación al análisis de la empresa desde el interés general debe reconocer. Con este propósito, se pone en relación la escala de *calidad de gestión* con variables informativas de la *estrategia*, la *base de recursos* y la *gestión de personas*. La regla general para el análisis considera que los beneficios sociales de las decisio-

nes empresariales aumentan con estrategias más orientadas al valor de los productos y la innovación y son menores con estrategias orientadas a bajos costes. Aumentan cuando en la base de recursos predominan los intangibles y especialmente el capital tecnológico, humano y organizativo. Y aumentan con políticas de recursos humanos que implican una mayor participación de los trabajadores, tanto en las decisiones como en los resultados financieros.

La información sobre las diferencias en la *orientación estratégica* de las empresas en función del nivel de calidad de gestión se muestra en el cuadro n.º 7. Se observa que más calidad de gestión se asocia con más internacionalización de los mercados, más orientación a la satisfacción de las necesidades de los clientes (con programas de aseguramiento de la calidad) y más posibilidades de innovación en productos (por la mayor presencia en sectores donde la base tecnológica que sustenta la innovación es más alta). Por tanto, del análisis se desprende una asociación positiva entre calidad de gestión, según el indicador propuesto, y orientación estratégica hacia ven-

CUADRO N.º 7

CALIDAD DE GESTIÓN Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA (En porcentaje)

	Calidad de gestión baja	Calidad de gestión media	Calidad de gestión alta
Internacionalización (exporta más del 20 por 100 de su producción) (*) (43,8 por 100)	36	42	62
Tiene implementado algún sistema de aseguramiento de la calidad (ISO o equivalentes) (*) (80,8 por 100)	73	82	90,5
Empresas en sectores de media-alta o alta tecnología (*) (28,7 por 100)	16,8	28,8	50

Nota: Diferencias estadísticamente significativas. Entre paréntesis valores para el total muestral.
Fuente: Elaboración propia.

tajas competitivas que priman la innovación y el valor del producto para los potenciales compradores.

La *base de recursos* sobre la que se apoya la ventaja competitiva de la empresa incluye indicadores como la complejidad tecnológica, la utilización de herramientas de gestión de la calidad, el nivel de estudios de los empleados, la eventualidad y la tendencia en el número de niveles jerárquicos. Se espera que la calidad de la gestión correlacione con la intangibilidad de la tecnología, el capital humano y el capital organizacional.

La complejidad tecnológica se mide a través del grado de utilización de un conjunto de tecnologías de producción (CAD/CAM, máquinas de control numérico, robots, células de fabricación flexible, tecnologías láser, visión artificial, sistemas automatizados de almacenamiento, sistemas de movimiento automatizado, red informática de datos sobre producción, ERP (SAP), código de barras y mantenimiento preventivo por ordenador). El capital humano se mide a partir de los niveles educativos alcanzados por los trabajadores empleados y por la estabilidad de la relación laboral. El capital organizacional se mide por el aplanamiento de las jerarquías, aumento del tramo de control que probablemente va acompañado de más delegación de capacidad de decisión en niveles inferiores.

La información sobre las diferencias en la base de recursos en función del nivel de calidad de gestión se muestra en el cuadro n.º 8. Una vez más se cumple la hipótesis de que un mayor nivel de calidad de gestión se asocia con más intangibilidad en forma de implantación de más tecnolo-

CUADRO N.º 8

CALIDAD DE GESTIÓN Y BASES DE RECURSOS

	Calidad de gestión baja	Calidad de gestión media	Calidad de gestión alta
Complejidad tecnológica (*) (3,6)	3,1	3,6	5,0
Herramientas de calidad (*) (2,1)	1,3	2,1	4,1
Trabajadores con estudios primarios o sin estudios (*) (61,3 por 100)	64,8	61,5	52,5
Trabajadores con estudios universitarios (*) (9,3 por 100)	6,2	10,1	11,0
Trabajadores eventuales (11,7 por 100)	15,2	10,7	10,2
Tendencia en el número de niveles jerárquicos (porcentaje de empresas que han reducido jerarquías) (*) (12 por 100)	5,6	11,8	26,2

Nota: Diferencias estadísticamente significativas. Entre paréntesis valores para el total muestral.
Fuente: Elaboración propia.

gías de proceso novedosas, más capital humano y más progresos en la acumulación de capital organizacional que es de esperar evolucione en paralelo a una menor supervisión jerárquica y más delegación de capacidad de decisión.

Finalmente, la calidad de la gestión se relaciona con las políticas de recursos humanos, especialmente en aquellos aspectos que refuerzan la capacitación de los trabajadores para abordar

con éxito las tareas que se les delegan (formación), el grado en que se aprovechan el conocimiento tácito de los trabajadores (mecanismos de sugerencias) y la motivación intrínseca (a través del seguimiento de sus satisfacción en la empresa) y extrínseca (retribución basada en resultados colectivos). El cuadro n.º 9 relaciona la calidad de la gestión con políticas de recursos humanos. Se observa que la calidad de gestión correlaciona positivamente con la inversión en formación (aunque

CUADRO N.º 9

CALIDAD DE GESTIÓN Y POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

	Calidad de gestión baja	Calidad de gestión media	Calidad de gestión alta
Inversión en formación (horas por trabajador y año) (17)	12	18	20
Sistemas de incentivos basados en resultados de la empresa (*) (7,8 por 100)	5,6	6,5	19
Sistemas de sugerencias (Porcentaje de empresas que las tienen) (*) (58,3 por 100)	40,4	59,8	88,1
Encuestas de satisfacción en el trabajo (porcentaje de empresas que las realizan) (*) (42,2 por 100)	29,2	41,5	73,8

Nota: Diferencias estadísticamente significativas. Entre paréntesis valores para el total muestral.
Fuente: Elaboración propia.

no se alcanza la significación estadística), con más voz de los trabajadores para que trasladen sus sugerencias de mejora a la dirección de la empresa, y con la puesta en práctica de sistemas de incentivos que alienan intereses individuales y colectivos. En suma, las empresas con más calidad de gestión manifiestan una mayor consideración y compromiso hacia el capital humano de la empresa, ofrecen una voz a sus empleados para que trasladen sus inquietudes de mejora e iniciativas al conjunto de la organización, son las que invierten más en formación y están incorporando sistemas de incentivos más sofisticados basados en los resultados de la empresa, y que tienen, sin duda, un mayor potencial integrador.

V. VALORACIÓN DE LAS EVIDENCIAS

La evidencia mostrada requiere de una interpretación coherente que nos indique las relaciones causa-efecto partiendo de la fuente inicial de heterogeneidad empresarial en España, hasta llegar a las consecuencias de la misma para el bienestar colectivo. La lista de factores potencialmente determinantes de la evidencia observada es larga y compleja. Pero lo que debe quedar claro es que las distribuciones de tamaño empresarial y productividad en la economía no son algo exógeno, sino que se determinan de forma endógena y por ello requieren de una explicación de carácter causal.

Una respuesta la encontramos en los modelos de elección ocupacional (Lucas, 1978; Rosen, 1982). En estos modelos, la heterogeneidad se manifiesta primero en las habilidades de las personas; la heterogeneidad de

habilidades justifica la especialización de estas personas en distintas tareas o trabajos para la producción, entre ellos puestos de trabajo donde se realizan funciones de dirección, y otros donde se realizan tareas operativas. La función de dirección lleva asociadas economías de escala en habilidad, pues decisiones acertadas de gestión mejoran la productividad de todo el colectivo de empleados y se retribuye con el beneficio empresarial; los empleados reciben salarios proporcionales a sus habilidades aplicadas a tareas operativas. En el equilibrio, las personas más hábiles ocupan puestos de dirección y los menos hábiles puestos operacionales. Los beneficios y rentas salariales de unos y otros se ajustan para que la oferta y la demanda de personas asalariadas se igualen.

En el equilibrio, los empleados bajo la dirección de cada *manager*, el tramo de control y el beneficio que obtiene el *manager* del trabajo conjunto crecen más que proporcionalmente con la habilidad de las personas dentro del colectivo que elige la función directiva. Así se explica la fuerte asimetría observada en la distribución de tamaños y también en los salarios de directivos y las rentas de empresarios, de manera que retribución y tamaño empresarial aparecen positivamente correlacionados. Los resultados teóricos del modelo también avalan la evidencia empírica de una correlación positiva entre productividad, tanto la parcial del trabajo como la total de los factores, y tamaño empresarial. En realidad, el factor de productividad total contemplado en el modelo es precisamente la habilidad directiva (10).

Un parámetro exógeno importante del modelo es el que

determina el grado de des-economías de escala en la función de dirección que está relacionada con la coordinación y la supervisión del trabajo de los empleados. El valor del parámetro de des-economías de escala representativo de una economía se ha relacionado, de un lado, con los costes de contratar, es decir, con la calidad del sistema legal cuando se trata de contratos explícitos, y, de otro, con el nivel de confianza en las relaciones de producción e intercambio que facilitan los contratos implícitos. Hay evidencias empíricas que muestran una asociación positiva entre el nivel de confianza de la economía y el tamaño de las empresas en la misma. La evidencia se explica porque la mayor confianza favorece la delegación de decisiones desde la alta dirección a los trabajadores, reduciendo las necesidades de supervisión y, de esta forma, las des-economías organizacionales (Bloom *et al.*, 2010).

La heterogeneidad empresarial varía también con los parámetros de la distribución de habilidades en la población, así como con las condiciones del entorno institucional que crean fricciones en el funcionamiento de los mercados como son los salarios mínimos, los impuestos sobre las rentas del trabajo y empresariales, las regulaciones laborales y la competencia en el mercado de producto (11).

Veamos ahora las relaciones entre la evidencia aportada en epígrafes anteriores y las predicciones que acabamos de enunciar desde la teoría. En primer lugar nos preguntamos si la evidencia apoya o no que la distribución de tamaños empresariales y otras variables que recogen la heterogeneidad resulta efectivamente del proceso de elec-

ción ocupacional que propone el modelo.

Genéricamente la eficiencia productiva exige que las personas ocupen los puestos de trabajo en función de las habilidades requeridas en los mismos y de las habilidades con que cada una está dotada. Esto significa que las personas con más dotación de habilidades empresariales (capacidad para identificar oportunidades de negocio y gerenciales para saber aprovecharlas) deben ocupar los puestos de empleadores y directivos. Ocurre, sin embargo, que la variable de habilidades empresariales es difícil, sino imposible, de observar hasta que se conocen los logros *ex post* de las personas que eligen ser empresarios. Ante esa falta de información precisa es razonable optar por la utilización de variables *proxy* de la misma, por ejemplo el capital humano de los empresarios, su educación formal y su experiencia laboral, como se ha hecho en el trabajo.

Del cuadro n.º 5 se desprende que la educación formal de los empresarios y directivos en España aumenta con el tiempo, como ocurre también con el resto de ocupados. Sin embargo, en el período antes de 1995 la productividad media, medida por el tramo de control medio, disminuye, y entre 1995-2008 se mantiene estable. Podría pensarse que si el capital humano de los empresarios-directivos es indicativo de sus habilidades, más educación formal debería redundar en una mayor productividad media, algo que no se observa en los datos. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que en el mismo período también aumenta la educación formal-habilidad de los empleados y con ello su salario. El coste de oportunidad de ocuparse como empresario-

directivo es mayor cuando el salario de los empleados es más alto y se necesita más beneficio para compensar, por lo cual la solución de equilibrio no cambia. Este resultado no es contradictorio con un efecto positivo del aumento general en la educación formal-habilidades de los ocupados en la productividad.

Más difícil de explicar resulta la evidencia del cuadro n.º 6, donde se muestra la distribución de empresarios en grupos de ocupados con distintos niveles educativos. El modelo de elección ocupacional predice una concentración de los empresarios-directivos en los niveles educativos superiores, si la educación formal es indicativa de habilidad. La predicción se cumple para los directivos pero no para los trabajadores por cuenta propia con asalariados (empleadores), que se reparten en proporciones similares entre todos los niveles educativos. La valoración podría ser algo distinta si la habilidad empresarial se mide por la experiencia, de manera que la mayor edad media de los empleadores en comparación con la edad media de los empleados podría indicar una habilidad media superior en línea con lo que predice el modelo.

Una interpretación distinta de la mayor edad media de los empleadores en comparación con los empleados es que las habilidades empresariales se adquieren sobre todo con la experiencia laboral, bien como asalariado o bien como autónomo, y menos con la educación formal. Aunque esto no explicaría la ubicación de los *managers* en los niveles educativos más altos. En suma, la distribución de los *managers* por niveles educativos sí valida el modelo teórico. Los criterios de asignación de personas a puestos directivos funcionan como pro-

pone el modelo, cuando la dirección de las empresas se encarga a directivos profesionales. En el caso de los empleadores, la concordancia con las predicciones teóricas es más dudosa, máxime teniendo en cuenta que la distribución de empleadores por niveles educativos apenas cambia en más de veinticinco años. Parecen existir factores estructurales muy arraigados en el acceso a la condición de empresario con asalariados en España, claramente diferenciados de las condiciones de acceso a puestos de alta dirección como profesionales (directivos). Una conjetura es que en ese acceso pese más la experiencia o la herencia familiar que la profesionalización.

La información sobre uso de determinadas herramientas de gestión resulta ilustrativa de la influencia de las des-economías organizacionales sobre la distribución de tamaños y productividad empresarial en España. Los grupos de mejora y los equipos autónomos de trabajo implican un mayor protagonismo y participación de los trabajadores en la empresa, en un contexto de organización del trabajo más descentralizado y con mayor delegación de poder de decisión en los niveles inferiores. La evidencia aportada en el trabajo sobre difusión de grupos de mejora y grupos de trabajo entre las empresas en España sugiere un modelo dominante con escasa delegación de poder de decisión, centralizado y jerárquico. En estas condiciones, la teoría predice distribuciones de tamaño con más peso relativo de empresas de menor dimensión y más autoempleados. Los efectos sobre la productividad son igualmente negativos, con el agravante de que en entornos organizativos con menos autonomía en los puestos de trabajo y menos capital orga-

nizacional se invierte menos en tecnologías de la información y las comunicaciones, con la consiguiente pérdida de productividad.

VI. CONCLUSIÓN

La exposición previa confirma a la diversidad como el denominador común del tejido empresarial español. A modo tentativo, los diversos indicadores de heterogeneidad estarían relacionados entre sí del siguiente modo: El punto de partida está en la gran heterogeneidad observada en la educación formal de los empresarios, especialmente en el colectivo de trabajadores por cuenta propia con asalariados. Al mismo tiempo, domina la concentración de trabajadores por cuenta propia sin asalariados en los niveles educativos más bajos, y la concentración relativa de los directivos en los grupos con niveles educativos más altos. Comparativamente con otros países del entorno, la educación formal media de los empresarios españoles es inferior a la de los empresarios de los países con los que se compara.

La heterogeneidad entre los empresarios se reproduce en la heterogeneidad de tamaños empresariales. La distribución de tamaños empresariales en España concentra una elevada densidad de empresas en los tamaños más bajos y en cualquier caso en mayor medida que el promedio de países de la UE-27. El resultado final es un tamaño medio de las empresas con asalariados sustancialmente menor para España que para el conjunto de la UE-27. La dispersión en los niveles educativos de los trabajadores autónomos con asalariados podría explicar el sesgo relativo de la distribución en los tamaños em-

presariales en España hacia clases de tamaños más pequeñas, así como la menor dimensión media de las empresas españolas.

La heterogeneidad empresarial vuelve a manifestarse de nuevo cuando el indicio de calidad es el número de herramientas de gestión innovadoras adoptadas y utilizadas por las empresas. La heterogeneidad en la gestión correlaciona muy positiva y significativamente con el tamaño y, por lo dicho anteriormente, con la calidad del recurso empresarial medido por el capital humano de los empresarios.

La importancia de la heterogeneidad se pone de manifiesto de dos formas distintas sobre el *performance* individual y colectivo. En primer lugar, a través de la relación observada entre tamaño empresarial y productividad aparente del trabajo sobre la que se sustenta la renta per cápita como indicador directo de bienestar social. Una mejora en la calidad empresarial a través de la atracción hacia la ocupación de empresarios de personas con más años de educación formal, como profesionales contratados o como empresarios propietarios, debería favorecer un mayor tamaño de las empresas y una productividad media también mayor.

En segundo lugar, por la asociación que se observa entre los niveles de calidad de gestión y las decisiones empresariales a las que se les atribuyen unas externalidades positivas más altas. Una mejora en la capacidad de dirección de las empresas permitiría situarlas en un escenario de estrategias y recursos más valiosos desde la perspectiva de la creación de empleos, inversión y salarios. Es decir, se reconocen oportunidades de mejora del bienestar a través de una reubica-

ción de los empresarios con asalariados hacia niveles educativos más altos, con mayor profesionalización de la función directiva, lo cual debería repercutir en un desplazamiento hacia la derecha de la distribución de tamaños de las empresas, más productividad y más calidad en la gestión con las consiguientes externalidades positivas para la sociedad por los cambios en estrategia, base de recursos y políticas de recursos humanos.

Para superar los factores que dificultan la profesionalización y el bajo uso de herramientas avanzadas de gestión se sugiere, por un lado, aumentar el valor de la educación formal sobre la experiencia cuando se trata de adquirir habilidades empresariales, tal vez modificando los contenidos educativos. Por otro, desvincular o limitar el acceso a la función empresarial a través de la herencia o el parentesco familiar, dando mayor importancia a los conocimientos y a la profesionalización de la gestión. Finalmente, resulta también recomendable crear condiciones favorables para generar una mayor confianza en las relaciones entre empresarios-directivos y trabajadores. Esta mayor confianza es imprescindible para la implantación de sistemas organizativos con más delegación y participación de todos en las decisiones de la empresa. Además de reducir las desventajas organizacionales y aumentar la productividad, la delegación de capacidad de decisión aumenta la contribución al beneficio de la empresa de las TIC y por tanto las empresas invertirían más en este tipo de tecnologías con efectos positivos adicionales sobre la productividad.

En resumen, el trabajo sugiere que la transición hacia un nuevo modelo productivo en España es

más compleja que lo que se desprende de la mayoría de los análisis y recomendaciones que se proponen acerca de los cambios necesarios en las empresas y en el conjunto de la economía. Las reformas en el mercado de trabajo se concentran sobre todo en los asalariados sin responsabilidad en la gestión directiva, mientras que las reformas del mercado financiero hacen hincapié en la recuperación del crédito. Sin menospreciar la importancia de estas reformas, el trabajo destaca que el mercado clave para acercarnos a las causas últimas del modelo dominante es aquel que asigna personas a los puestos de empresario-directivo. La evidencia sugiere que podría existir un déficit de educación formal en el conjunto de personas que acceden a estos puestos, consecuencia de que fallan los mecanismos de selección por mérito y competencia profesional. Además, los sistemas de asignación de personas a puestos de empresarios y directivos contrarios a los criterios de mérito y capacidad deterioran las relaciones de confianza dentro de las empresas. La desconfianza frena la delegación, se desaprovechan las economías de escala en las habilidades empresariales, redundando en un menor tamaño empresarial y una productividad más baja.

NOTAS

(1) Recientemente se han publicado algunos trabajos sobre la estructura de tamaños de las empresas españolas y sus implicaciones para la competitividad de la economía que complementan la exposición del presente texto —CÁMARAS DE COMERCIO (2006); CORAL y LÓPEZ (2011); PÉREZ (2011, capítulo 4)—. Los estudios sobre la competitividad exterior de las economías que utilizan datos de empresas son cada vez más frecuentes. Uno de ellos, con empresas de distintos países de la UE, incluida España, llega a la conclusión de que el efecto país, cuando se controla por las características de las empresas, no tiene efectos significativos sobre la propensión exportadora de las empresas (BARBA NAVARETTI *et al.*, 2011). El trabajo concluye que la competitividad exte-

rior de una economía dependerá sobre todo de la distribución de tamaños de sus empresas (heterogeneidad), aunque no explica el origen de esa distribución.

(2) Las diferencias tan marcadas en puntos de vista sobre las singularidades de los empresarios y las empresas en España tienen antecedentes en los debates entre historiadores. En este sentido, TORTELLA (1994) atribuye la debilidad del tejido empresarial español a una cultura de larga tradición represora del pensamiento innovador y creativo. CARRERAS Y TAFUNELL (1993), en cambio, atribuyen los frenos al desarrollo potencial de la empresa española a factores político-administrativos ajenos a ellas.

(3) Existen evidencias de que una mayor dimensión se asocia positivamente con la intensidad de capital, los salarios medios, la probabilidad de realizar actividades de I+D y la probabilidad de realizar actividades de venta o de producción en mercados internacionales. Para el caso español estas evidencias empíricas han sido obtenidas a partir de los datos de la Encuesta de Estrategias Empresariales y pueden verse en numerosas publicaciones. Véanse, por ejemplo, los trabajos publicados en el número 363 de *Economía Industrial* y el número 113 de *Papeles de Economía Española*.

(4) Los datos de productividad por tamaños empresariales presentados en el cuadro número 3 contrastan con los que aparecen en las publicaciones de la OECD (2008) y que han sido utilizados por otros autores (DOMENECH y GARCÍA, 2010) para documentar la «dualidad» del tejido empresarial español: pocas empresas grandes pero muy productivas y competitivas internacionalmente, y un número muy elevado de empresas pequeñas y poco productivas. A los efectos de las pertinentes comparaciones debe tenerse en cuenta que los datos de la OCDE no corresponden a cifras absolutas de productividad, sino a productividad relativa de cada tramo de tamaño sobre la productividad media de cada país. Se trata, por tanto, de cifras que informan sobre las diferencias de productividad entre empresas grandes y pequeñas. En este sentido, un valor mayor para España en las empresas grandes que para Estados Unidos, por ejemplo, significa que en España las empresas grandes tienen una diferencia de productividad sobre el promedio nacional mayor que las empresas grandes en Estados Unidos. Por otra parte, las cifras de la OCDE se refieren a industria y manufacturas, y las del cuadro número 3 al conjunto de la economía de mercado sin el sector financiero, por lo que no son homogéneas en cuanto al año al que están referidas en cada país, ni utilizan medidas de *output* homogéneas (por ejemplo en Estados Unidos las cifras de *output* son ventas, no valor añadido). Sin embargo, existen coincidencias entre las cifras del cuadro número 3 y las publicadas por la OCDE en cuanto a diferencias de productividad dentro de los países: Italia es el país donde las diferencias de productividad por clases de tamaño son más pronunciadas en las dos fuentes de datos.

(5) La explicación del cambio entre 1990 y 1995 podría estar en la crisis económica que

afectó especialmente al sector industrial de la economía española en esos años, provocando un elevado número de cierres de empresas y un elevado desempleo. También en esos años termina la reconversión de empresas públicas en sectores intensivos en grandes empresas como minería, siderurgia, naval, transportes y comunicaciones, energía, etcétera.

(6) La EPA proporciona otra información sobre los trabajadores españoles, incluidos los empresarios-directivos, como el sexo o la nacionalidad (inmigrante o español), pero no son relevantes a priori a los efectos de condicionar la calidad del recurso empresarial.

(7) El tiempo necesario para completar el cuestionario fue aproximadamente de cuarenta y cinco minutos. En la encuesta hay un bloque inicial de cuestiones referidas a las características generales de la planta, antigüedad, tamaño, tipos de productos que fabrica, así como de las características generales de los mercados donde actúa. El segundo bloque de cuestiones se refiere a preguntas sobre la tecnología, sistemas de producción y sistemas de calidad instalados en el centro. Los bloques tercero y cuarto estudian aspectos vinculados a la gestión de los recursos humanos y la organización del trabajo, con cuestiones específicas relativas a la flexibilidad y a aspectos como la conciliación laboral y familiar. Un quinto apartado se refiere a las relaciones que se han establecido con proveedores y clientes y, por último, se demandan algunos datos sobre las características generales de la organización matriz en la que se integra la planta.

(8) En relación con las puntuaciones obtenidas, el 14,8 por 100 habían obtenido menos de 300 puntos, el 14,8 por 100 entre 300 y 400 puntos, el 29 por 100 entre 400 y 500, y el 42,6 por 100 más de 500 puntos.

(9) La orientación emprendedora se valora a partir de las respuestas del responsable de la planta en una escala de uno a cinco, en ítems (hasta 10) como: *Se muestra una gran tolerancia por proyectos de alto riesgo. No se limita a responder sino que el establecimiento es el que desafía a sus competidores. Se llevan a cabo acciones estratégicas osadas y de largo alcance, y no pequeños cambios tácticos. Se enfatiza la persecución de objetivos y estrategias de largo plazo. Es el primero en el sector en introducir nuevos productos en el mercado. Se premia la toma de riesgos calculados. Se es muy agresivo y se busca apropiarse del negocio de sus competidores. Se premian las buenas ideas y se toleran las no exitosas. Se favorece la creación de unidades autónomas para motivar el pensamiento creativo. Se fomentan las nuevas ideas e iniciativas.* El indicador de orientación emprendedora que resulta de la información recogida tiene un rango 10-50. Del análisis conjunto de esos ítems se observa un elevado grado de asociación en el comportamiento de esas variables (α de Cronbach = 0.78; análisis factorial en el que un primer factor recoge el 35 por 100 de la información con el que las 10 variables correlacionan de manera positiva y significativa; un segundo factor que captura el 15 por 100 de la información separa el estilo de di-

rección más voluntarioso de otro de perfil más creativo/innovador).

(10) Existen otras razones complementarias que explican las diferencias en la productividad del trabajo entre empresas y en función de su tamaño. Una de ellas es la intensidad de capital por trabajador, que depende, a su vez, de la tecnología y los precios relativos del capital y el trabajo. Otra explicación es el grado de competencia en el mercado de producto; a medida que la competencia es más intensa los márgenes se reducen y se necesita más volumen de ventas para absorber los costes fijos; el tamaño medio de las empresas aumenta y el número de empresas se reduce, situación que favorece una mayor productividad por ocupado.

(11) Los trabajos de GARICANO *et al.* (2011) y BRAGUINSKY *et al.* (2011) analizan la distribución de tamaños de las empresas en Francia y Portugal en función de los aumentos en los costes de transacción por razones regulatorias que soportan las empresas a partir de una cierta dimensión.

BIBLIOGRAFÍA

- BARBA NAVARETTI, G.; ALTOMONTE, C.; DI MAURO, F., y OTTAVIANO, G. O. (2011), *The global operations of European firms, The second EFIGE policy report*, Bruegel Blue Print 12.
- BLACK, S., y LYNCH, L. (2004), «What's driving the new economy?», *Economic Journal*, 114(493): 97-117.
- BLAIR, M. M., y KOCHAN, T. (2000), *The New Relationship. Human Capital in the American Corporation*, Brooking Institution Press, Washington D.C.
- BLOOM, N., y VAN REENEN, J. (2007), «Measuring and explaining Management Practices Across Firms and Countries», *Quarterly Journal of Economics*, 122(4): 1341-1408.
- (2010), «Why do management practices differ across firms and countries?», *Journal of Economic Perspectives*, 24(1): 203-224.
- BLOOM, N.; SADUN, R., y VAN REENEN, J. (2009), «The organization of firms across countries», *NBER working paper series*, n.º W15129, National Bureau of Economic Research, Cambridge, Mass. Disponible en <http://www.nber.org/papers/w15129>.
- (2012) «Americans do IT better: US multinationals and the productivity miracle», *American Economic Review*, 102: 167-201.
- BRAGUINSKY, S.; BRANSTETTER, L., y REGATEIRO, A. (2011), «The incredible shrinking of Portuguese firms», NBER WP 17265, National Bureau of Economic Research, Cambridge, Mass. Disponible en <http://www.nber.org/papers/w17265>.
- CÁMARAS DE COMERCIO (2006), *Empresas españolas. Competitividad y tamaño*.

- CARRERAS, A., y TAFUNELL, X. (1993), «La gran empresa en España (1917-1974), Una primera aproximación», *Historia Industrial*, 3.
- CONGREGADO, E.; HERNÁNDEZ, L.; MILLÁN, J. M.; RAYMOND, J. L.; REIG, J. L.; SALAS, V.; SÁNCHEZ ASÍN, J. J., y SERRANO, L. (2008), *El capital humano y los emprendedores en España*, Banca-IVIE.
- CORAL, F., y LÓPEZ, J. M. (2011), *Las Empresas Españolas. Características, Tendencias y Retos*, Instituto de Estudios Económicos.
- CORTINA, A. (2012), «La leyenda del empresario excelente», *El País*, 1-IV-2012.
- COTTON, J. L. (1993), *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*, Sage Publications, Newbury Park.
- DELANY, J., y HOUSELID, M. (1996), «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance», *Academy of Management Journal*, 39: 949-969.
- DELGADO, J.; FARIÑAS, M., y RUANO, S. (2002), «Firm productivity and export markets. A non parametric approach», *Journal of International Economics*, 57: 397-422.
- DOMÉNECH, R., y GARCÍA, J. R. (2010), «¿Cómo conseguir que crezcan la productividad y el empleo y disminuya el desequilibrio exterior?», BBVA Economic Research Department, n.º 10/07.
- EUROSTAT (2011), *Key figures on European Business with special features on SMEs*, EUROSTAT Pocketbooks.
- GARICANO, L. (2012), «Los de la "Champions" y muchos más», *El País*, 18-III-2012.
- GARICANO, L.; LELARGE, C., y VAN REENEN, J. (2011), «Firm size distortions and the productivity distribution: Evidence from France», Working Paper, London School of Economics.
- GITTLEMAN, M.; HERRIGAN, M., y JOYCE, M. (1998), «Flexible workplace practices: Evidence from a nationally representative survey», *Industrial and Labor Relations Review*, 52(1): 99-115.
- HELPMAN, E. (2006), «Trade, FDI, and the organization of firms», *Journal of Economic Literature*, XLIV: 589-630.
- HUERTA, E.; BAYO, A.; GARCÍA, C., y MERINO, J. (2003), «Los desafíos de la competitividad», Ed. Fundación BBVA.
- HUERTA, E.; LARRAZA, M., y GARCÍA OLAVERRI, C. (2005), «Perfiles Organizacionales de la Empresa Industrial Española», *Universia Business Review*, 6(2): 26-39.
- LABORDA-PEMAN, M., y SALAS FUMÁS, V. (2008), «¿Qué nos dicen el tamaño y la interna-

cionalización de las empresas españolas sobre los factores de desarrollo empresarial en España?», *Economía Industrial*, 375: 41-51.

- LARRAZA, M.; URTASUN, A., y GARCÍA OLAVERRI, C. (2006), «High performance work systems and firm's operational performance: The moderating role of technology», *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1): 70-85.
- LAWLER, E. E. (1986), *High involvement management*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- LUCAS, R. (1978), «On the size distribution of firms», *The Bell Journal of Economics*, 9(2): 508-523.
- MACDUFFIE, J. P. (1995), «Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry», *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2): 197-221.
- MEDRANO, L.; SALAS FUMÁS, V., y SÁNCHEZ ASÍN, J. J. (2012), «Heterogeneous self-employed in occupational choice models with market frictions», Mimeo, Universidad de Zaragoza.
- OECD (2008), *Structural and demographic business statistics*, OECD Data Bases.
- OLLO, A.; BAYO-MORIONES, A., y LARRAZA-KINTANA, M. (2011), «The impact of country level factor on the use of new work practices», *Journal of World Business*, 46: 394-403.
- OSTERMAN, P. (1994), «How common is workplace transformation and who adopts it?», *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2): 173-188.
- (2000), «Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare», *Industrial and Labor Relations Review*, 53(2): 179-196.
- PÉREZ, F. (dir.) (2011), *Crecimiento y competitividad. Trayectoria y perspectiva de la economía española*, Fundación BBVA-IVIE.
- ROSEN, S. (1982), «Authority, control, and the distribution of earnings», *The Bell Journal of Economics*, 13(2): 311-323.
- SALAS FUMÁS, V., y SÁNCHEZ ASÍN, J. (2011), «Entrepreneurial dynamics of the self-employed and of firms: a comparison of determinants using Spanish data», *International Entrepreneurship and Management Journal*. Disponible en Agosto 2012 (doc: 10.1007/s11365-011-0178-z).
- TORTELLA, G. (1994), «El desarrollo de la España contemporánea», *Historia Económica de los siglos XIV y XX*, Alianza Editorial, Madrid.
- WALTON, R. (1985), «From "control" to "commitment" in the workplace», *Harvard Business Review*, 63(2): 77-84.