
El tamaño de las empresas y la calidad del recurso empresarial: ¿causa o efecto?

Este artículo explora las posibles causas de la heterogeneidad observada en la productividad de las empresas españolas, buscando un vínculo entre la calidad de gestión y el tamaño empresarial en el contexto de las empresas españolas. Los resultados indican que existe una relación positiva entre la calidad y el tamaño empresarial. Esta calidad empresarial, medida a través de diferentes indicadores (nivel educativo, competencias y capacidades profesionales así como el nivel de implantación de prácticas avanzadas de gestión), está relacionada con la gestión de la empresa y con la orientación estratégica de la misma, que juntas influyen también sobre su tamaño. Por lo tanto, la mejora de la gestión empresarial, avanzando hacia el profesionalismo, permitirá a las empresas diseñar las estrategias y estructuras internas necesarias para facilitar su adaptación al entorno empresarial y lograr así mejores resultados.

Artikulu honek Espainiako enpresen produktibitatean ikusten den heterogeneotasunaren balizko kausak aztertzen ditu, kudeaketaren kalitatearen eta enpresen tamainaren arteko loturaren bila, Espainiako enpresen testuinguruan. Emaitzen arabera, erlazio positiboa dago kalitatearen eta enpresaren tamainaren artean. Enpresen kalitate hori, zenbait adierazleren bidez neurtuta (hezkuntza maila, lanbide-gaitasunak eta -ahalmenak eta kudeaketako jardunbide aurreratuen ezarpen maila), enpresaren kudeaketari eta haren ikuspegi estrategikoari dago lotuta, eta haiek batera haren tamainari ere eragiten diote. Beraz, enpresen kudeaketa hobetuta, profesionalismo-rantz eginez, enpresa-inguruneari errazago egokitzeko eta hala emaitza hobekak lortzeko behar diren estrategiak eta barne-egiturak diseinatu ahalko dituzte enpresek.

This article explores the possible causes of the heterogeneity observed in the productivity of Spanish companies, looking for a link between management capacity and business size in the context of Spanish companies. The results indicate that there is a positive and direct relationship between quality management and company size. This quality management measured through different indicators (education level, competences and professional skills and the level of implementation of advanced management practices) is also related to the type of management, as well as the strategic direction of the company, which together also affect its size. Therefore, improving the quality management, moving towards professionalism, will enable companies to design strategies and structures to facilitate their adaptation to the business environment, and thus, achieve improvements in results.

Índice

1. Introducción
2. El papel de la calidad del recurso empresarial
3. Calidad empresarial: formación y perfiles profesionales
4. Calidad del recurso empresarial: las prácticas de dirección
5. Conclusiones

Referencias bibliográficas

Palabras clave: Calidad de gestión, tamaño empresarial, prácticas de recursos humanos, cualificación.

Keywords: Quality management, company size, human resources practices, qualification.

Nº de clasificación JEL: G25, M14, M54.

1. INTRODUCCIÓN

El crecimiento económico de un país se genera, entre otros factores, por el crecimiento de las empresas existentes en esa sociedad. Si comprendemos los fundamentos o las causas del crecimiento empresarial, entenderemos mejor sobre qué palancas hay que intervenir para sostener la producción y el empleo de esa economía. Por eso, el estudio de los determinantes del tamaño de las organizaciones resulta muy importante. En el caso de España, se está produciendo un interesante debate que trata de responder a dos cuestiones. Por un lado, por qué entre las empresas españolas predominan de forma abrumadora las microempresas, siendo las grandes y medianas un colectivo mucho más reducido y, por otro, cuáles son las trabas o impedimentos que dificultan el aumento del tamaño empresarial.

Cuando nos comparamos con los principales países de referencia de la Unión Europea, nuestra estructura empresarial presenta un perfil diferenciado por su fragmentación y escasa dimensión. Las características estructurales de las empresas espa-

* Agradecimientos: Los autores quieren agradecer la financiación recibida del Ministerio de Ciencia e Innovación español (Proyecto de Investigación: ECO2013-48496-C4-2-R).

ñolas son bien conocidas (véase Fariñas y Huergo, 2015; Andrés y Doménech, 2015). Según la información proporcionada por el Directorio de Empresas (DIRCE, 2015) del INE, el tejido empresarial español está dominado por microempresas, de forma que más del 99% de las empresas con asalariados son pymes, es decir, empresas con menos de 250 trabajadores. En la economía, el 41% del empleo se encuentra localizado en microempresas, el 19% en pequeñas, el 13% se genera en las medianas y el resto en las grandes. Este perfil es muy distinto al de países como Alemania, Reino Unido o Francia. Por ejemplo, las microempresas en Alemania suponen el 20% de empleo total y en España representan el doble. Las empresas grandes dan empleo al 37% de los ocupados en Alemania, mientras que en España sólo al 27%. En España, una gran proporción del empleo y del valor añadido se concentra en microempresas y en pequeñas empresas, suponiendo un porcentaje muy distinto respecto a lo que representan estos colectivos empresariales en los países de referencia.

En este contexto, se ha establecido una opinión dominante entre académicos, directivos, empresarios y reguladores que se resume en lo siguiente: por un lado, la evidencia obtenida entre empresas de distintos países indica que la productividad, actividad exportadora y la innovadora aumentan con el tamaño empresarial. Por otro, el tejido empresarial español se caracteriza por una presencia relativamente mayor de microempresas y empresas pequeñas en comparación con otros países como Alemania o Francia y ello representa una limitación importante para competir. Por último, el panorama empresarial español es muy heterogéneo. Hay un grupo reducido de empresas grandes y medianas que compiten bien en mercados internacionales y un grupo muy notable de microempresas y pequeñas, con importantes debilidades en tecnología, capacidad financiera, propensión exportadora y productividad.

La conclusión que se deriva de este estado de opinión es que, aumentando el tamaño de las empresas españolas, especialmente de las microempresas y pequeñas empresas, se producirá una mejora en su capacidad innovadora y exportadora, se incrementará la productividad empresarial y se fortalecerá el crecimiento de la economía y el empleo. La trascendencia de la cuestión parece indiscutible; pero resulta más difícil identificar los factores que determinan el tamaño y condicionan el crecimiento empresarial.

Con frecuencia se realizan análisis simples en los que se observa el tamaño como causa directa que limita la innovación y frena la mejora de la productividad, pero también podríamos interpretar esta relación en sentido inverso. Por ejemplo, las empresas innovadoras son más competitivas y por eso crecen en sus mercados y por tanto, aumentan sus ventas y tienen mayor tamaño. Cabe todavía una interpretación más sofisticada: pensemos que existe una variable no observable, por ejemplo la calidad empresarial, que afecta simultáneamente al tamaño y a la innovación. Si es así, y este va a ser el hilo conductor de nuestro trabajo, el elemento clave de la relación no es el tamaño *per se*, sino el comportamiento de esta variable latente que actúa conjuntamente como factor explicativo del tamaño y la innovación. Por tanto, antes de avanzar en el análisis y estudio de la dimensión y crecimiento de las empre-

sas hay que comenzar discutiendo si el tamaño es causa o efecto. Reflexionar sobre las causas que subyacen al elevado número de empresas de reducida dimensión que configuran el colectivo empresarial nos va a permitir, primero, valorar las oportunidades de mejora de la competitividad empresarial y segundo, comprender las capacidades y limitaciones que tienen los empresarios españoles y sus empresas para competir en los mercados, crecer y crear empleo.

El debate académico y la evidencia empírica sobre la cuestión del tamaño de las empresas resultan controvertidos. Almunia y López (2012) y Garicano (2011 y 2012) plantean que las razones de la insuficiente dimensión de muchas empresas se deben al marco institucional, la regulación del mercado laboral y normas fiscales y sindicales que representan obstáculos importantes para el crecimiento de las empresas. Así, si para una determinada plantilla de la empresa se hace necesario contar con un comité de empresa o si a partir de determinados niveles de ventas o valor añadido la inspección fiscal va a ser más sistemática y estricta, estos aspectos de la regulación van a condicionar el tamaño seleccionado por la organización.

Por otro lado, Huerta y Salas (2012) constatan que las diferencias en tamaños medios observadas en una muestra amplia de países responden más a factores de organización y gestión interna asociados con la calidad del recurso empresarial, que a diferencias en el funcionamiento de los mercados y la regulación. Obviamente las recomendaciones de política económica que se derivan de los dos enfoques son muy distintas. En un caso, insisten en cambios regulatorios e institucionales para mejorar la situación (Acemoglu, Johnson y Robinson, 2004); en el otro, los factores clave para impulsar el crecimiento de las empresas se centran en variables como: la mejora de la cualificación del recurso empresarial, la profesionalización de la gestión, sobre todo en las empresas familiares, o la extensión en la utilización de prácticas avanzadas de dirección empresarial.

Desde nuestro punto de vista, si queremos explicar la heterogeneidad de tamaños y resultados de cientos de miles de empresas españolas, necesitamos complementar las explicaciones, que se basan en argumentos asociados con la regulación y el diseño de las instituciones, con otros de naturaleza más microeconómica. Si la regulación y los mercados son iguales para todas las empresas, la pregunta es por qué existe esa enorme diversidad de tamaños y resultados entre empresas compitiendo en el mismo mercado. Por tanto, la cuestión objeto de estudio en este trabajo es el estudio de los factores que influyen sobre el tamaño de las empresas y su crecimiento.

La literatura de gestión de RRHH analiza las relaciones existentes entre las características de los empresarios, la calidad de la dirección, la estrategia y el resultado de las empresas. Esta literatura ofrece evidencia de que los problemas de gestión y dirección explican en profundidad los éxitos o fracasos de muchas organizaciones. Nuestra aproximación, que tiene un carácter exploratorio porque la evidencia disponible es limitada, se centra en la idea de que la diversidad de tamaños empresariales tiene su fundamento en variables relacionadas con la calidad del recurso empresarial. Huerta y Salas (2012) vinculan la calidad de la gestión empresarial con las

causas de la heterogeneidad observada entre las empresas y sus implicaciones para la economía, en términos de diferencias de productividad entre ellas. Además, Pérez y Serrano (2013) y Pérez y Hernández (2013) proporcionan evidencia valiosa de la calidad del recurso empresarial en España sobre la base de estudiar y medir el capital humano de los empresarios. Todos estos trabajos concluyen que el bajo nivel educativo de un alto porcentaje de empresarios afecta a la distribución de tamaños de las empresas españolas. En la misma dirección, los trabajos de Bloom *et al.* (2009), Bloom y Van Reenen, (2010) y Bloom *et al.* (2012) presentan una comparación internacional de las diferencias entre el rendimiento y la calidad de gestión de la empresa, utilizando una muestra muy amplia de empresas de diferentes países y sectores de actividad. Su investigación ha arrojado una evidencia altamente concluyente que relaciona las diferencias en el rendimiento, crecimiento y tamaño con la forma en cómo se gestionan las empresas.

Ciertamente resulta difícil evaluar la calidad del recurso empresarial o reconocer las buenas o malas prácticas de dirección; en este trabajo ofrecemos un camino que, aunque incompleto, presenta un conjunto de razones teóricas y ofrece evidencia estadística suficiente para entender algunos factores, y en particular la calidad empresarial, que está detrás del limitado tamaño y modesto crecimiento de muchas empresas españolas.

Nuestros resultados indican que existe una relación directa entre la calidad empresarial y el tamaño de la empresa. Esta calidad empresarial, medida a través de diferentes indicadores (nivel educativo, competencias y capacidades profesionales, así como el nivel de implantación de prácticas avanzadas de gestión), está también relacionada con el tipo de gestión de la empresa, así como con el comportamiento y la orientación estratégica de la misma, que juntos influyen también sobre su tamaño.

En el segundo apartado estudiamos la calidad empresarial y su relevancia en el éxito de la empresa. El tercero presenta dos indicadores, basados en los niveles formativos y las capacidades de los empresarios y directivos, que están asociados con la calidad empresarial. En el cuarto apartado, identificamos la calidad de gestión en las empresas españolas mediante el examen de un conjunto de prácticas avanzadas de dirección que influyen sobre su comportamiento y tamaño. El trabajo finaliza con un resumen de las conclusiones principales.

2. EL PAPEL DE LA CALIDAD DEL RECURSO EMPRESARIAL

La literatura de gestión de empresas siempre ha reconocido la importancia de la calidad del recurso empresarial, las capacidades de directivos y empresarios para gestionar organizaciones complejas como factores claves que explican el éxito o el fracaso empresarial. Los trabajos pioneros de Coase (1937), Chandler (1962), Salas (1987) y Roberts (2004) caracterizan a la empresa como una organización donde la mano visible del empresario y/o directivo realiza la coordinación administrativa, gestiona la asigna-

ción de los recursos y organiza los procesos y actividades necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. En este contexto, los problemas de información entre los distintos colectivos que pertenecen a la organización, y la gestión de la disparidad de objetivos entre accionistas, directivos, trabajadores, clientes y proveedores, constituyen cuestiones esenciales a gestionar y resolver. La mayor o menor competencia y habilidad de los empresarios y directivos en la resolución de estos problemas de coordinación y motivación, resultan esenciales para conseguir un mejor resultado de la organización.

Porter (1996), Grant (2008), Johnson (2008) y Roberts (2004) completan y hacen más explícita la visión anterior y establecen que cuando se pretende alcanzar un buen resultado económico y financiero, es responsabilidad de la alta dirección definir la estrategia empresarial y ajustar la organización a las exigencias del entorno competitivo. El crecimiento de la organización se asocia con decisiones empresariales que reconocen o anticipan necesidades de los consumidores y construyen un posicionamiento competitivo superior al de los rivales. La existencia de una ventaja competitiva que crea más valor que el de los rivales y facilita que se capture una parte sustancial del mismo en el proceso competitivo, permite alcanzar una rentabilidad superior a la empresa. En definitiva, la excelencia en la calidad empresarial se expresa mediante el ejercicio de un conjunto de acciones que consiguen un buen encaje entre la estrategia, la estructura de la empresa y las exigencias del entorno competitivo. Es responsabilidad de la dirección, del recurso empresarial, definir la estrategia competitiva para determinar la posición y ventaja competitiva de la organización y establecer, ejecutar y supervisar los planes de acción que se desarrollan para alcanzar las metas propuestas.

La calidad empresarial requiere, por tanto, de un conjunto de capacidades, competencias y habilidades necesarias para detectar oportunidades y necesidades; analizar información compleja y difusa sobre el entorno; tomar decisiones coherentes y asumir riesgos. Y como la empresa es una organización donde se gestionan personas, son esenciales también competencias y formación para motivar, comprometer y liderar la labor de todos los integrantes de la misma.

Pero todas estas habilidades y competencias están difundidas de manera heterogénea entre el colectivo de empresarios y directivos. Resulta claro que algunos empresarios y directivos no tienen esas capacidades porque muchas empresas fracasan o simplemente, aunque sobreviven, obtienen unos resultados inferiores a la media de su sector. Por tanto, parece relevante reconocer qué dimensiones del recurso empresarial son importantes para explorar y explotar las oportunidades y estrategias que conducen al éxito.

Aun reconociendo, como hacemos aquí, la importancia de la mano visible, el capital empresarial, resulta claro que un nuevo problema se plantea ahora con su medición. ¿Cómo detectamos la calidad del recurso empresarial? ¿Qué indicadores de medida se pueden utilizar para reconocer esos servicios que ofrecen empresarios y directivos? ¿Cómo medimos la capacidad de dirección en una empresa?

Para medir la calidad del recurso empresarial vamos a considerar tres indicadores. Por un lado, utilizaremos dos variables que recogen el nivel de formación que tienen los empresarios y directivos, y sus capacidades de comprensión y análisis de situaciones inciertas. Por otro, utilizaremos un conjunto de prácticas y herramientas de gestión que permiten a los empresarios trabajar con información compleja y negociar de forma exitosa entre grupos con distintos intereses. Del análisis de esos tres indicadores obtenemos una primera aproximación robusta y coherente de la calidad del recurso empresarial en nuestro país.

Pero este factor, la calidad del recurso empresarial y su medida, como determinante esencial del éxito de la empresa, no es muy popular entre los economistas. Como se ha señalado anteriormente, desde distintos ámbitos, confederaciones empresariales, decisores públicos etc. se tiende a buscar explicaciones más relacionadas con las limitaciones institucionales, la regulación o la presencia de fricciones en el funcionamiento de los mercados, como determinantes del tamaño y el crecimiento empresarial. No han sido pocas las objeciones realizadas a nuestro argumento de la importancia de la calidad del recurso empresarial. Tres han sido las más reseñadas. La primera enfatiza la dificultad para identificar y obtener unos buenos indicadores de calidad de la dirección o de calidad del recurso empresarial, cuando ésta no es una variable directamente observable. La segunda introduce la cuestión de si realmente existen unas buenas prácticas de dirección o son siempre contingentes al entorno donde opera la empresa. Y la tercera, consistente con la visión de los economistas de que la competencia disciplina el comportamiento de los agentes, insiste en que en una economía de mercado, si se observan conductas que se alejan del buen *management*, no parece que resulte difícil sustituir a los malos directivos por otros profesionales más competentes y mejor preparados para que implementen nuevas acciones y mejoren los resultados.

Las tres observaciones son pertinentes aunque cuestionables. Así, diremos que siendo verdad, que resulta difícil medir y caracterizar la calidad del recurso empresarial, hay estudios nacionales e internacionales solventes con notable poder explicativo que lo están haciendo, y en los siguientes apartados lo pondremos de manifiesto. Segundo, empieza a generarse en la literatura empresarial un cierto consenso sobre un conjunto de principios básicos que la «buena gestión» debe respetar para actuar con eficacia en una organización. Así, gestionar con transparencia se considera un elemento básico e imprescindible del «buen *management*». Abordar procesos participativos entre los empleados, con las distintas dimensiones y secuencias que éstos puedan tener, representan caminos fructíferos que las compañías mejor gestionadas del mundo han seguido. En unos casos se hablará de participación en la toma de decisiones operativas y los procesos, en otros, en las estratégicas. La gran mayoría de empresas líderes en sus campos de actividad han puesto en marcha sistemas de remuneración para integrar y comprometer a los trabajadores con los resultados de la compañía. Hay muchas fórmulas de partici-

pación en los procesos de toma de decisiones en la empresa, pero todas ellas se orientan a aprovechar y estimular el conocimiento y talento de las personas. Además, las empresas excelentes comparten una visión que orienta los esfuerzos de gestión hacia la innovación y la mejora de la competitividad empresarial como elementos motores del éxito. Es decir, que las mejores empresas del mundo han desarrollado unas pautas de acción consistentes, unas buenas prácticas, y que por tanto esas herramientas de gestión son valiosas para cualquier empresa independientemente de su tamaño, nacionalidad, actividad productiva o composición accionarial. Por último, a diferencia de la confianza que muchos economistas tienen sobre la disciplina que impone la competencia, se observa que en la práctica, las sustituciones de directivos se enfrentan muchas veces a fuertes resistencias. En muchas empresas hay importantes reticencias a cambiar la dirección, bien porque son empresas familiares y la familia desea mantener el control, bien porque el promotor/emprendedor no quiere perder su influencia. Por último, muchas veces resulta difícil reconocer si las dificultades de la empresa se deben a la mala gestión de los directivos o responde al ruido que se deriva de la incertidumbre que hay en el entorno externo donde la empresa compete.

En definitiva, nuestro argumento principal e hilo conductor de nuestra exposición es que a la hora de identificar las claves del éxito de una empresa y sus oportunidades de crecimiento futuro es esencial considerar y medir la calidad del recurso empresarial de las empresas. Para ello, vamos a establecer un conjunto de indicadores, tres, que nos ayuden a medirla. Nuestra hipótesis básica es que una mejor calidad de la dirección estará asociada con una mejor estrategia y un coherente diseño interno que permitirá que la empresa mejore sus resultados económicos y financieros. Y cuando la empresa obtenga una rentabilidad superior, tendrá notables oportunidades para crecer, crear empleo y aumentar su tamaño.

3. CALIDAD EMPRESARIAL: FORMACIÓN Y PERFILES PROFESIONALES

En este apartado planteamos dos formas de medir la calidad del recurso empresarial, la primera basada en la educación formal que tienen los empresarios, y la segunda, en el reconocimiento de sus habilidades y capacidades profesionales desarrolladas a lo largo de su vida laboral. Entendemos que analizar la dotación de capital humano de los empresarios, su formación y competencias resulta una buena aproximación para reconocer la calidad del recurso empresarial. Si los empresarios tienen poca formación y limitadas capacidades y habilidades profesionales, no van a ser capaces de reconocer la importancia de la tecnología ni van a valorar el potencial que existe en el despliegue y la inversión de nuevas tecnologías. Si sus niveles formativos son elementales, les resultará difícil considerar la importancia del conocimiento de las otras personas como palanca esencial para mejorar la eficiencia empresarial y crecer. Si los niveles formativos de los emprendedores españoles son bajos y sus capacidades profesionales están poco desarrolladas, y la cali-

dad del recurso empresarial, la capacidad de dirección, es modesta, existirá una alta probabilidad de que nos encontremos con empresas pequeñas, poco productivas y con resultados mediocres.

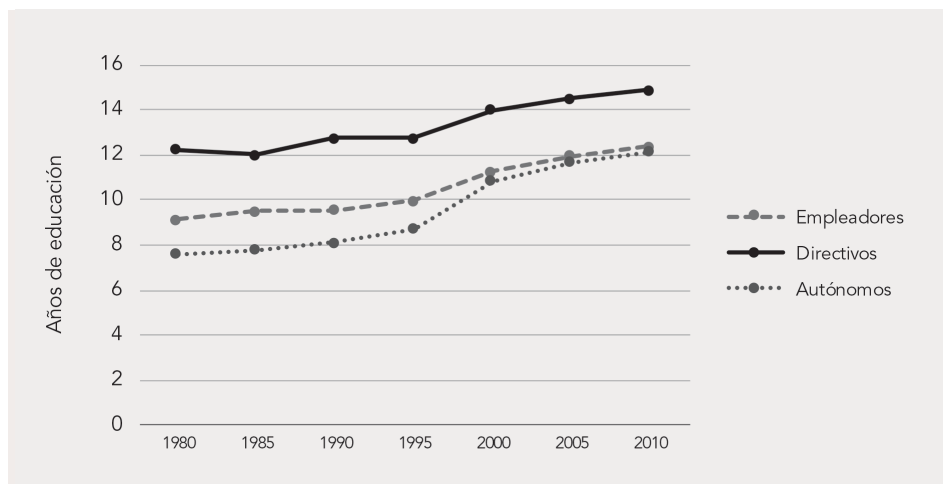
Para discutir sobre estas cuestiones examinaremos la información ofrecida por la Encuesta de Población Activa (EPA) y el PIAAC sobre los perfiles educativos y capacidades profesionales de los empresarios españoles. El PIAAC es un programa para la evaluación internacional de competencias de adultos que evalúa capacidades lectoras y competencias en matemáticas de los ocupados. En sendos trabajos realizados por Pérez y Serrano (2013) y Pérez y Hernández (2013) se analizan las dotaciones de capital humano de los emprendedores españoles diferenciando tres categorías dentro de los mismos: los emprendedores con asalariados, los emprendedores autónomos, sin asalariados y los directivos profesionales. A través de los niveles educativos y las capacidades de los emprendedores, vamos a poder entender y medir la calidad del recurso empresarial y la capacidad que tiene para construir una visión y desarrollar planes para alcanzarla, elementos sustanciales del proceso de dirección de las empresas.

3.1. Calidad del recurso empresarial y niveles formativos

Para estudiar el perfil formativo de los emprendedores, la información más interesante es la que proporciona la EPA sobre niveles educativos de los ocupados. Destacamos algunos resultados del trabajo de Pérez y Serrano (2013) y Salas y Huerta (2012).

- La comparación internacional muestra notables debilidades en el panorama español de la formación de los empresarios. El porcentaje de emprendedores con estudios superiores, pese al avance conseguido en los últimos treinta años, es del 37,8%, situándose ligeramente por encima de la media de la UE pero claramente por detrás de Francia, Reino Unido y Alemania. Por otra parte, el porcentaje de emprendedores españoles con nivel de formación solamente obligatorio duplica al de la media de la UE-27 y se encuentra nuevamente muy alejado de los niveles alcanzados por Francia, Reino Unido y Alemania. La desventaja histórica en la cualificación de los emprendedores que se observa es, sin duda, consecuencia del retraso educativo que tenemos. Los esfuerzos recientes por mejorar la situación han permitido avanzar pero todavía no se ha cerrado la brecha, pues sigue siendo importante.
- A lo largo de toda una generación, los emprendedores españoles han mejorado significativamente su formación. A finales de los setenta del siglo pasado, sólo un reducido grupo de ellos tenía estudios medios o superiores. En la actualidad, la mayoría de los emprendedores posee estudios medios y cerca del 40% tiene estudios superiores. Se ha producido a lo largo del tiempo una mejora sustancial en la formación del capital humano empresarial del país.

Gráfico nº 1. **EVOLUCIÓN TEMPORAL DE LA EDUCACIÓN DE LOS EMPRESARIOS**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de INE-EPA en Huerta y Salas, 2012.

- Los perfiles educativos de los tres grupos que configuran la categoría de emprendedores españoles son muy distintos. La formación de los empresarios autónomos es muy baja, en torno al 50% tienen sólo estudios obligatorios. La formación de los empresarios con asalariados es algo mejor pero sigue siendo limitada. Los directivos, por el contrario, tienen un perfil educativo muy superior al resto, en torno al 70% de ellos tienen estudios universitarios y casi el 80% poseen estudios superiores. Entre los directivos, los que poseen simplemente estudios obligatorios no llegan al 10%, mientras que entre los empresarios, entre el 40% y el 50%, siguen teniendo como máximo ese nivel educativo. Hay, por tanto, un perfil formativo sustancialmente distinto entre los empresarios y los directivos. Estos últimos disfrutaban de niveles formativos altos, mientras que los empresarios tienen niveles bajos o muy bajos.
- Se constata también que entre los emprendedores españoles, los más jóvenes tienen mejor formación que los colectivos de mayor edad; pero se observa, y este es un dato preocupante, que el porcentaje de empresarios jóvenes con estudios solamente obligatorios sigue siendo elevado y muy superior a la media de los países de referencia en Europa. Los datos que corresponden a los directivos jóvenes, por el contrario, muestran que entre los más jóvenes los estudios superiores están prácticamente generalizados, pues superan el 85%.
- Considerando ahora el tamaño empresarial, la evidencia disponible indica que los bajos niveles de formación de los emprendedores se dan con mayor frecuencia en las empresas más pequeñas. En las microempresas (menos de 10

trabajadores), más de la mitad de los emprendedores tienen como máximo estudios obligatorios y no llegan a la cuarta parte los que poseen estudios superiores. En las medianas (de 50 a 249 empleados) y las grandes (250 o más), el 33,4% y el 44,25% respectivamente tienen estudios universitarios.

Estos datos ponen de manifiesto que el panorama formativo de los emprendedores españoles es preocupante por su bajo nivel y refleja una situación dual. Los empresarios con y sin asalariados tienen unos niveles educativos bajos, mientras que los directivos no. En España existe un porcentaje muy importante del colectivo de emprendedores que, sin tener siquiera el nivel de formación de secundaria no obligatoria, asumen responsabilidades sobre cuestiones relevantes asociadas con la marcha de los negocios. Si tienen un bajo nivel de formación, entonces la pregunta que emerge es ¿Por qué han creado una empresa? La respuesta más creíble que se puede ofrecer es que la iniciativa para montar una empresa se debe más a las dificultades que encuentran para obtener o mantener un empleo, que al reconocimiento de una oportunidad empresarial asociada con el desarrollo de una tecnología o la detección de una oportunidad de mercado. El panorama educativo es, por el contrario, mucho mejor en el caso de los directivos. En este colectivo es habitual la formación superior, casi siempre universitaria. Las insuficiencias formativas de los empresarios se agravan en el caso de las empresas pequeñas o de las microempresas.

3.2. Calidad del recurso empresarial: capacidades y competencias

Los años de estudio y la formación alcanzada constituyen una aproximación valiosa a los conocimientos adquiridos y los servicios de trabajo que pueden realizar las personas, pero en ocasiones esta aproximación quizás resulte limitada al no considerar la trayectoria laboral y experiencia del emprendedor. Así, la experiencia acumulada en el ejercicio de tareas y rutinas de trabajo y los conocimientos asociados a los trabajos realizados y funciones desempeñadas pueden ser tan valiosos como la formación reglada inicialmente recibida. Una manera de complementar el análisis anterior, centrado en niveles formativos, consiste en ver las capacidades adquiridas durante la experiencia personal y profesional de los empresarios y directivos.

El programa PIAAC analiza, entre otros aspectos, los niveles de competencia lectora y matemáticas de los adultos. Estos indicadores, analizados para los empresarios y directivos, pueden ser interpretados como aproximaciones al capital empresarial; es decir, como alternativa o complemento a las medidas basadas en los niveles educativos de los emprendedores. Las puntuaciones en comprensión lectora y matemáticas de los adultos ofrecen medidas de las capacidades de los individuos que pueden interpretarse como resultado de las dotaciones de capital humano acumuladas de varios tipos de capital, no sólo educativo.

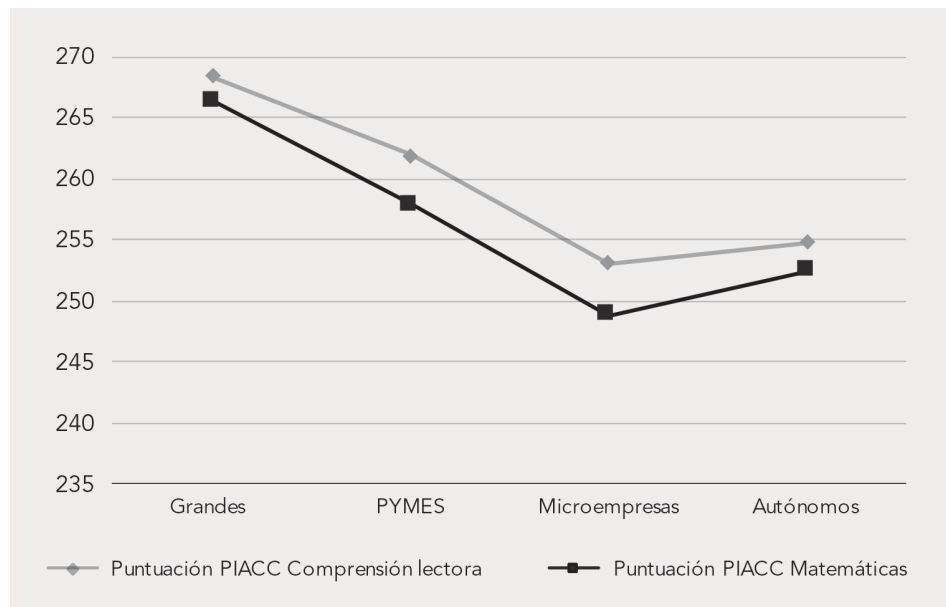
En el trabajo de Pérez y Hernández (2013), donde se utilizan estos datos, también se observan notables diferencias entre los niveles competenciales alcanzados entre los

directivos y los empresarios, tanto en los promedios de las puntuaciones como en su estructura. El porcentaje de empresarios que alcanza el nivel 3 (en una escala de 5 niveles) se aproxima a un tercio (35% en comprensión lectora y 33,2% en matemáticas), mientras que en el caso de los directivos casi se duplica (64,3% y 68,2%). Los emprendedores tienen niveles similares en competencia lectora y matemáticas, mientras que los directivos tienen un nivel superior en matemáticas que en comprensión lectora. Los directivos tienen, en general, niveles superiores a los demás colectivos. Los ocupados españoles presentan niveles de competencia similares a los de los empresarios.

Se observa que las puntuaciones PIAAC aumentan en promedio con los niveles de formación. A mayor nivel de estudios alcanzado, mayor puntuación en comprensión lectora y matemáticas. Apenas hay empresarios que alcancen los niveles 4 y 5 en las competencias lectora y matemáticas, excepto si tienen formación universitaria.

Además, y este es un resultado muy relevante, existe una relación muy estrecha entre el tamaño de la empresa y las puntuaciones PIACC. Los autónomos y trabajadores de microempresas tienen puntuaciones en comprensión lectora y matemáticas más bajas que los trabajadores de pymes y grandes empresas (gráfico nº 2).

Gráfico nº 2. **PUNTUACIONES PIACC PARA LOS TRABAJADORES POR TAMAÑO DE LAS EMPRESAS**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de PIACC (Pérez y Hernández, 2013).

En definitiva, hemos explorado si los empresarios con niveles educativos medios/bajos tienen, por sus características personales, su experiencia y el aprendizaje

realizado a lo largo de su trayectoria laboral, unas capacidades y competencias que representan ventajas notables en su capital humano. La evidencia nos indica que esto no es así. Si los empresarios tienen niveles educativos bajos, sus niveles de competencia lectora y matemáticas son también bajos. Por tanto, los empresarios españoles, con y sin asalariados, se enfrentan a decisiones empresariales complejas con competencias lectoras y matemáticas bajas y con niveles educativos modestos, y con frecuencia estos niveles y capacidades son insuficientes para evaluar información compleja, asumir riesgos y tomar decisiones que representen un buen ejercicio de la capacidad de dirección. Los niveles competenciales de los directivos son, por el contrario, sustancialmente mejores. Como hemos observado en este apartado, el contraste reconocido entre los niveles educativos de empresarios y directivos condiciona, también, los niveles competenciales medios en comprensión lectora y matemáticas de unos y otros. Todas estas limitaciones son muy notables en las empresas pequeñas y las microempresas, en las que es más frecuente el capital empresarial peor formado y con menos capacidades.

Vistas las debilidades apuntadas para impulsar el crecimiento empresarial, y con la cautela de que la evidencia estadística disponible es todavía limitada, parece claro que se debe insistir en la importancia de la mejora de la formación de los emprendedores españoles. Unos mejores niveles educativos de quienes deciden en las empresas estarán asociados al uso de tecnologías más complejas y especializaciones con más valor añadido y a empresas de mayor tamaño y en general, más competitivas. Si los empresarios y directivos no valoran el potencial de generación de riqueza que posee el capital humano y la tecnología, o no están preparados para aprovechar el uso del conocimiento que tienen las personas de sus organizaciones, porque tienen poca formación y escasas competencias lectoras y analíticas, las posibilidades de innovar y crecer van a ser escasas. Por ello, se ha de favorecer la profesionalización de la función directiva en las empresas, separando de forma nítida y en muchas más empresas el papel de la propiedad y la gestión. Los empresarios deberían dirigir sus compañías sólo en la medida en que su formación y capacidades les avalen para ello.

4. CALIDAD DEL RECURSO EMPRESARIAL: LAS PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN

Como hemos visto hasta ahora, no es fácil crear un instrumento para medir la calidad del recurso empresarial. Dado que la calidad empresarial no es directamente observable, es necesario definir el concepto y desarrollar una medida aproximada de forma fiable con la que evaluarla. Por otra parte, la literatura de gestión de empresas ha proporcionado numerosas interpretaciones que sirven para caracterizar a las empresas inmersas en el proceso de adaptación de su capacidad de dirección para competir con ventaja frente a los rivales y mejorar sus resultados. Ha identificado muchos ejemplos de empresas excelentes en su sector y reconocido sus características principales. Es verdad que siempre es discutible si las diversas definiciones que se

han propuesto para caracterizar a las empresas excelentes, capturan bien la magnitud y la complejidad del fenómeno. Pero tradicionalmente se ha considerado que los sistemas de gestión más avanzados son aquellos que tratan de alejarse de los viejos modelos y prácticas «tayloristas» de producción y organización del trabajo.

Lawler (1986, 1992) considera que el alto compromiso de los trabajadores se debe a un modelo de gestión empresarial que combina el uso de un conjunto diverso de prácticas de gestión de recursos humanos (grupos de trabajo, los equipos, la flexibilidad de tareas). En la identificación de sistemas avanzados de gestión, MacDuffie (1995) incorpora también factores relacionados con la gestión de la calidad total (TQM). Esta conceptualización es similar a la utilizada por los investigadores del Instituto Tecnológico de Massachusetts, que realizaron un estudio sobre los cambios en la industria del automóvil en los principios de los años noventa. En su informe, Womack, Jones y Roos (1990) caracterizan los sistemas de gestión innovadores como modelos en los que un conjunto de prácticas de alta participación son integradas con los métodos de trabajo y de gestión de la producción. Osterman (1994 y 2000) asocia los sistemas de gestión flexibles con prácticas tales como círculos de calidad, equipos de trabajo, la rotación de trabajo y herramientas de TQM. Planteamientos posteriores incluyen la formación, estructura de trabajo y la estructura de salarios para definir nuevos sistemas de negocio (por ejemplo, Blair y Kochan, 2000).

Estos conjuntos de prácticas han recibido varios nombres en la literatura académica: organizaciones del trabajo de alto rendimiento (Osterman, 1994 y 2000), prácticas flexibles (Gittleman, Horrigan y Joyce, 1998), sistemas de participación de los trabajadores (Cotton, 1993), sistemas de producción flexible (MacDuffie, 1995), prácticas avanzadas de gestión de recursos humanos (Delaney y Huselid, 1996), o sistemas de gestión de alto compromiso (Walton, 1985). Distintos autores (Huerta *et al.*, 2003; García-Olaverrí *et al.*, 2006; Larraza *et al.*, 2006; Ollo *et al.*, 2010; Huerta y Salas, 2012) han estudiado la extensión de estas prácticas avanzadas de gestión entre las empresas españolas.

La literatura académica nos indica que cuando pensamos en prácticas de gestión flexibles y avanzadas, que son las que implementan las empresas líderes en el mundo, hay algunos rasgos bien reconocibles que las identifican, y éstos son:

- Visión y objetivos bien definidos.
- Estructuras organizativas con menos niveles jerárquicos donde la información fluye de forma rápida.
- Participación de los empleados en la toma de decisiones operativas y estratégicas. Alta inversión en formación e investigación y desarrollo.
- Transparencia y comunicación extensa liderada por el equipo directivo.

De acuerdo con esta caracterización de la calidad de la dirección, vamos a construir un indicador de calidad de la gestión que refleje el valor del recurso empresa-

rial a partir de una encuesta a ejecutivos de 401 empresas industriales¹. Los datos fueron obtenidos en el año 2007. De acuerdo con los estudios previos de excelencia en la gestión empresarial anteriormente citados, seleccionamos cuatro prácticas de gestión que nos permitirán evaluar la calidad del recurso empresarial: la herramienta EFQM, rotación en el trabajo, equipos de trabajo y círculos de calidad. Cada una de estas prácticas se define a continuación:

Rotación de trabajo

Una mayor rotación en el puesto de trabajo se interpreta como un signo de la organización orientado hacia el aumento de la motivación de los trabajadores y el logro de una mayor velocidad de respuesta en el trabajo. La variable toma un valor 0 si los trabajadores realizan el mismo trabajo de forma continua, incluso cuando estén formados para realizar distintas tareas, y 1 si están capacitados para realizar diferentes trabajos y cambian de tareas dentro de su sección, a veces incluso entre las secciones.

Los equipos de trabajo

En un sistema de trabajo en equipo, cada equipo es responsable de un producto entero o parte de éste. Los equipos de trabajo también pueden ser responsables de los servicios de apoyo o el control de calidad. El grado de adopción de un sistema de equipos de trabajo se mide preguntando a los encuestados que indiquen si la empresa ha introducido un sistema de este tipo y el número de trabajadores a los que se implica. Si la empresa da una respuesta afirmativa, y además implica a más del 15% de sus trabajadores, se le asigna un valor de 1, siendo 0 en caso contrario.

Círculos de calidad

Están diseñados para promover y mejorar aspectos específicos de los procesos y actividades de la organización. Son temporales. Se les pregunta a las empresas de la muestra si han introducido los círculos de calidad en la producción. Aquellos que dan una respuesta afirmativa, se les pide que indique cuántos son los trabajadores implicados. A las empresas que utilizan círculos de calidad, y además comprometen al menos al 15% de sus trabajadores, se les asigna un valor de 1, siendo 0 en caso contrario.

¹ El cuestionario requirió de aproximadamente 45 minutos para llevarse a cabo. La primera sección contiene preguntas sobre características de las empresas en general, el tiempo de operación, tamaño, tipo de bienes manufacturados, y las características generales del mercado. El segundo aborda cuestiones técnicas, si se están implementando o no sistemas de producción y sistemas de calidad. La tercera y cuarta exploran la gestión de los recursos humanos y la organización del trabajo, específicamente en relación a la tarea de flexibilidad y conciliación trabajo/familia. Una quinta sección trata las relaciones entre clientes y proveedores, y el último recoge datos sobre las características generales de la matriz. La distribución del tamaño de las empresas encuestadas es el siguiente: 322 pequeñas (50-199 trabajadores) 31.384 trabajadores en total; 59 medianas (200-499 trabajadores) 17.429 trabajadores en total, y 20 grandes (500 o más) 32.024 trabajadores en total.

EFQM

Se trata de un modelo de evaluación de calidad no normativo basado en la autoevaluación. Cubre las técnicas de gestión, normas industriales específicas, normas ISO, etc., y gira en torno al concepto de excelencia en la satisfacción del cliente. Las autoevaluaciones realizadas por los jefes de sección individuales proporcionan un diagnóstico de la empresa y permiten acciones de mejora. El 24% de las empresas de nuestra muestra han sido sometidas a una evaluación de EFQM, interna o externa².

Adoptando las cuatro prácticas anteriores como el punto de referencia para medir la calidad del recurso empresarial, nuestros resultados muestran que muy pocas empresas utilizan simultáneamente las cuatro herramientas de gestión³. Con el fin de aprovechar la información disponible y vincular los resultados observados de la calidad de gestión más directamente con la estrategia de las empresas, la muestra se agrupa atendiendo a tres niveles de calidad de gestión (alta, media y baja), y para ello se tiene en cuenta el número de prácticas adoptadas. El grupo de calidad baja (24,7% de la muestra total) contiene empresas que no han implementado ninguna de las prácticas de gestión; el grupo donde la calidad de gestión es media (63,6%) contiene aquellas que han implementado una o dos prácticas, y la alta calidad de gestión contiene a las que han implementado tres o cuatro prácticas (11,7%).

4.1. Evidencia empírica: un análisis exploratorio

La clasificación de la calidad de gestión (alta, media, baja) descrita anteriormente, será utilizada para compararla con un conjunto de características de las empresas y con ciertos indicadores de estrategia competitiva para ver si existen asociaciones entre estas variables. A través de dos pruebas estadísticas, ANOVA para las variables continuas y ji-cuadrado para variables discretas, encontramos diferencias significativas en algunas características de las empresas en función de la calificación de calidad de gestión (cuadro nº 1).

El primer resultado relevante que destacamos es la elevada asociación entre calidad de gestión y tamaño: sólo el 9% de las pequeñas empresas, en comparación con el 35,5% de las grandes, alcanzan un alto nivel de calidad de gestión. Las diferencias son estadísticamente muy significativas (p -valor $<0,01$). En el gráfico nº 3 se puede ver cómo el número medio de trabajadores en la empresa aumenta conforme a las categorías de la calidad de gestión, siendo la categoría de calidad alta la que tiene mayor número medio de trabajadores.

² Los resultados fueron los siguientes: 14,8% alcanzaron menos de 300 puntos; un 14,8% entre 300 y 400 puntos; 29% entre 400 y 500; y el 42,6% más de 500 puntos.

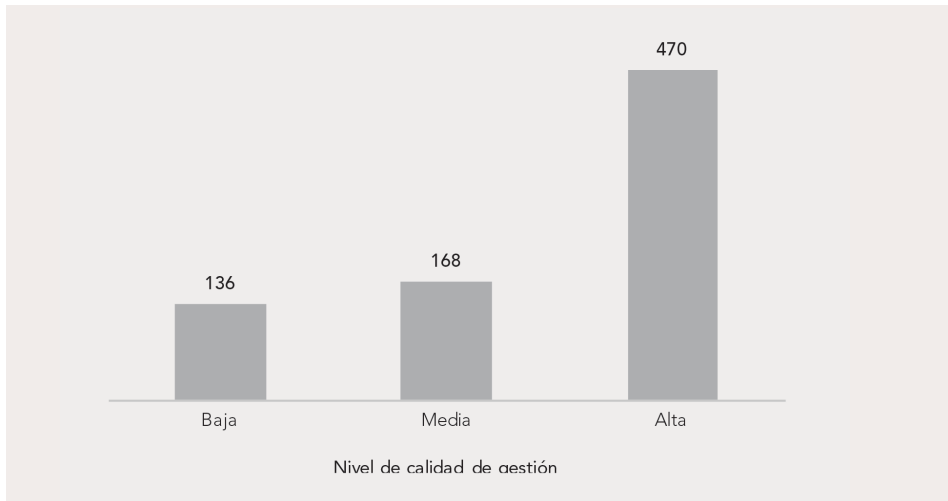
³ De las cuatro prácticas de gestión, la rotación de trabajo es, con diferencia, la más ampliamente utilizada. Una de cada cuatro empresas de la muestra tiene tanto círculos de calidad como sistemas EFQM en su lugar. La práctica menos utilizada es el equipo de trabajo autónomo, sólo el 17,7% de las empresas de la muestra. El 24,7% no utiliza ninguna de estas prácticas. El 44,7% sólo usa una, el 18,9% utiliza dos, 10,3% utiliza tres y el 1,4% las cuatro.

Cuadro nº 1. TAMAÑO Y CALIDAD DE GESTIÓN (CG)

	Pequeña** (50-199)	Mediana** (200-499)	Grande** (500 o más)
Baja CG	25,9%	24,5%	5,9%
Media CG	65,2%	56,6%	58,8%
Alta CG	9,0%	18,9%	35,3%
	100%	100%	100%

** Estadísticamente significativo en $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Proyecto de Investigación: ECO2013-48496-C4-2-R (2007).

Gráfico nº 3. TAMAÑO (MEDIDO COMO NÚMERO MEDIO DE EMPLEADOS) Y NIVEL DE CALIDAD DE GESTIÓN

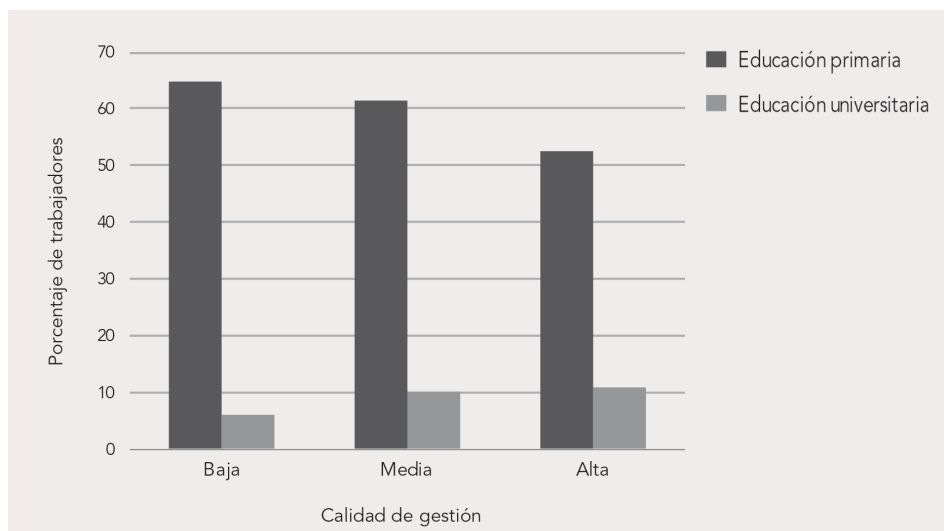
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Proyecto de Investigación: ECO2013-48496-C4-2-R (2007).

Este resultado corrobora nuestro argumento principal sobre el tamaño de las empresas y la importancia de la calidad del recurso empresarial. Las grandes empresas tienden a puntuar más alto en innovación, internacionalización y productividad. La cuestión es por qué esto es así. Creemos que una posible respuesta se encuentra en los resultados obtenidos, que sugieren que el tamaño aumenta cuando se mejora la calidad empresarial. Nos encontramos, por ejemplo, con que la mejora de los recursos empresariales y de gestión aumenta la probabilidad de que la empresa aproveche las oportunidades de mercado disponibles. Esto, a su vez, se traduce en una mayor cuota de mercado, crecimiento de las ventas y ganancias de rentabilidad con los que financiar este crecimiento. Por otra parte, el aumento de

beneficios permitirá a la empresa superar los obstáculos y las barreras legales, financieras, comerciales y administrativas, y con ello mejorar y aumentar su dotación de recursos y capacidades empresariales, todo lo cual tiene el efecto de potenciar su crecimiento. Estos efectos se refuerzan mutuamente, y ayudan a explicar la relación que hemos encontrado entre la calidad del recurso empresarial y el tamaño de la empresa.

Notables diferencias surgen también en los niveles de formación de los trabajadores, que aumentan con la calidad de gestión de la empresa. Los trabajadores mejor formados se encuentran en empresas con alta calidad de gestión, ya sea porque estas empresas valoran el nivel educativo en sus procesos de selección (elección por parte de la empresa), o porque el tipo de empresas involucradas (grandes empresas, multinacionales, etc.) atraen a candidatos con mejor perfil educativo para los puestos ofertados (autoselección de candidatos). Este resultado es consistente con los resultados de la EPA anteriormente comentados. Las empresas que utilizan capital humano cualificado tienden a presentar mayor calidad de gestión; en este caso utilizan mayor número de técnicas de gestión avanzadas (gráfico n° 4).

Gráfico n° 4. **PORCENTAJE DE TRABAJADORES CON DISTINTOS NIVELES DE FORMACIÓN DE ACUERDO A LA CALIDAD DE GESTIÓN**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Proyecto de Investigación: ECO2013-48496-C4-2-R (2007).

Esta asociación entre calidad de gestión, formación y capacidades de los directivos se ve reflejada en otros resultados de nuestra encuesta. Así, por ejemplo, al 21,4% de los responsables de las plantas con baja calidad de gestión les resulta «fácil encontrar en el mercado personas con los conocimientos, cualidades y habilidades de nuestros mandos

intermedios y directivos”; mientras que ese porcentaje desciende al 7% cuando la opinión proviene de un responsable de una empresa con calidad de gestión alta (tomando un valor intermedio, el 17% para las de calidad de gestión media).

Cuadro nº 2. CALIDAD DE GESTIÓN (CG) E INTERNACIONALIZACIÓN

	Multinacional**	No multinacional**
Baja CG	17,0%	28,2%
Media CG	59,4%	65,5%
Alta CG	23,6%	6,3%
	100%	100%

** Estadísticamente significativo en $p < 0,01$.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Proyecto de Investigación: ECO2013-48496-C4-2-R (2007).

Estos resultados ponen de manifiesto la existencia de una notable coherencia entre los elementos que conforman nuestras medidas de calidad del recurso empresarial. Una buena formación se asocia con mejores capacidades y competencias, y también con el uso de prácticas de gestión más avanzadas. Además los directivos con esas características se concentran en las empresas grandes, mientras que los empresarios con baja formación, competencias y pocas prácticas de gestión, predominan en las pequeñas.

La calidad de gestión se asocia con otras dimensiones relevantes de la empresa que enumeramos a continuación.

Estructura de propiedad de la empresa

El cuadro nº 2 muestra que la calidad de gestión tiende a ser mayor en las multinacionales que en las empresas nacionales.

La calidad de gestión es alta en una de cada cuatro empresas multinacionales (23,6%), pero sólo en una de cada quince nacionales (6,3%). La calidad de gestión baja se encontró en el 17% de las empresas multinacionales y en el 28,2% de las nacionales. Estas diferencias son estadísticamente muy significativas (p -valor $< 0,001$). Una manera de interpretar este resultado es que una mejor gestión permite a las empresas identificar y explotar las oportunidades fuera del mercado nacional, ayudándoles a crecer en mercados geográficamente diversos. La calidad de gestión tiene un impacto positivo en el tamaño de la empresa y promueve la diversificación de mercados. También se puede argumentar que la presencia de una empresa en mercados internacionales, normalmente más complejos, promueve el conocimiento y la adopción de estas herramientas más innovadoras de gestión y que son utilizadas por muchos de sus competidores internacionales. Competir en los mercados más difíciles permite a las empresas mejorar sus habilidades de ges-

tión. Es este refuerzo mutuo el que crea el vínculo entre la alta calidad de gestión y la internacionalización de la empresa, aumentado así su tamaño empresarial.

Las empresas familiares, donde más del 50% de las acciones son controladas por miembros de la familia, forman un subgrupo digno de estudio. El cuadro nº 3 muestra una mejor calidad de gestión en las empresas de propiedad no familiar, el 15,6% de las cuales muestran una calidad de gestión alta, en comparación con el 9% de las empresas familiares. Las diferencias son estadísticamente significativas (p -valor $< 0,10$). La posible explicación de esta relación negativa entre la empresa familiar y la calidad de gestión es que la implantación de estas técnicas de gestión requiere de una serie de procedimientos formales poco utilizados en las empresas familiares. Además, las empresas familiares suelen tener estructuras organizacionales que dificultan su crecimiento. Quieren mantener su capital en manos de la familia, tienen menos niveles de endeudamiento e invierten en mercados geográficamente cercanos porque les asusta el desconocimiento. Todos estos factores condicionan también el tamaño, en general pequeño, de estas empresas.

Por otra parte, si separamos las empresas familiares gestionadas por miembros de la familia de las gestionadas por un gerente profesional externo, podemos observar que la alta calidad de gestión se encuentra en sólo el 8,5% de las empresas familiares dirigidas por sus propietarios, pero ese porcentaje se duplica (16,8%) cuando las empresas familiares están gestionadas profesionalmente por un gerente externo. Estas diferencias son significativas (p -valor $< 0,10$). Esto pone de manifiesto el hecho de que la experiencia en la gestión de empresas es más importante que la condición de ser miembro de la familia a la hora de dirigir un negocio. La calidad de gestión en las empresas familiares es mejor cuando se delega la gestión a los profesionales que cuando se deja en manos de los miembros de la familia. Tal y como hemos expuesto anteriormente, los gerentes o directivos profesionalmente preparados serán más propensos a implantar técnicas de gestión de calidad que ayudarán al rendimiento y crecimiento de la empresa.

Cuadro nº 3. CALIDAD DE GESTIÓN (CG) Y PROPIEDAD FAMILIAR

	Empresas no familiares*	Empresas familiares* (control de más del 50% de las acciones por parte de la familia)	Empresas familiares	
			Gerente familiar**	Gerente profesional**
Baja CG	20,8%	27,1%	27,7%	22,4%
Media CG	63,6%	63,8%	63,8%	60,7%
Alta CG	15,6%	9,0%	8,5%	16,8%
	100%	100%	100%	100%

*, ** Estadísticamente significativo en $p < 0,05$ y $p < 0,01$.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Proyecto de Investigación: ECO2013-48496-C4-2-R (2007).

Enfoque estratégico y políticas de recursos humanos

El cuadro nº 4 muestra diferencias significativas con respecto a la propensión a la exportación. Competir en los mercados internacionales a través de la exportación se asocia con una mayor calidad de gestión de la empresa. La lentitud de internacionalización de las empresas españolas podría ser debido a la baja calidad de su gestión. Evidentemente, es más difícil competir en el ámbito internacional que en el regional o nacional. Hay un mayor grado de complejidad financiera, el riesgo asociado al desconocimiento del país, y la diversidad contractual en los mercados internacionales; lo cual requiere capacidades y competencias de gestión de mayor calidad. Además, se observa que las empresas con una orientación estratégica hacia los sistemas de calidad, tales como seis sigma, control del proceso estadístico; 5 «S»; la metodología FMEA para la prevención de defectos en productos y procesos, etc..., son empresas con una alta calidad de gestión empresarial. Estas empresas utilizan un mayor número de herramientas de calidad que el resto.

Las políticas de recursos humanos innovadoras también se encuentran con mayor frecuencia en las empresas donde existe una alta calidad de gestión. Esto incluye los sistemas de incentivos basados en el rendimiento, un mejor flujo de información entre los trabajadores y los gerentes (sistemas de sugerencias de los empleados, encuestas de satisfacción) y una estructura jerárquica más plana que contribuya a la extensión de la responsabilidad.

Cuadro nº 4. ENFOQUE ESTRATÉGICO, POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS, Y LA CALIDAD DE GESTIÓN (CG)

	Baja CG	Media CG	Alta CG
Propensión a la exportación* (% de las ventas al exterior)	27,8	26,8	39,6
Herramientas de gestión de calidad* (de un máximo de 7)	1,3	2,1	4,1
Tendencia jerárquica* (% de empresas que hayan reducido el número de niveles jerárquicos)	5,6	11,8	16,2
Sistemas de incentivos basados en el rendimiento* (%)	5,6	6,5	19
Sistemas de sugerencias de los empleados* (% de empresas que las hayan introducido)	40,4	59,8	88,1
Encuestas de satisfacción* (% de empresas que las lleven a cabo)	29,2	41,5	73,8
La inversión en formación (horas por trabajo / año)	12 h.	18 h.	20 h.

* Estadísticamente significativo en $p < 0.05$.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Proyecto de Investigación: ECO2013-48496-C4-2-R (2007).

En definitiva, la calidad del recurso empresarial medida por este indicador de prácticas de dirección se asocia con una mayor presencia en los mercados internacionales; un mayor énfasis en los sistemas de calidad; un capital humano cualificado; un menor número de niveles jerárquicos; y un mayor reconocimiento del capital humano. Además, la sensibilidad de la empresa por sus trabajadores se refleja en la consideración de sus opiniones, la preocupación por su satisfacción en el trabajo y el desarrollo de sistemas de incentivos más sofisticados que se encuentran comúnmente en las empresas españolas. Cuando todas estas características se dan conjuntamente, emerge un perfil de empresa con mayores posibilidades de crecimiento en producción, inversiones y mercados, lo que conllevará un mayor tamaño. La mejor capacidad de gestión impulsa el tamaño de las empresas.

5. CONCLUSIONES

La evidencia empírica y el marco conceptual presentado en este trabajo ofrecen indicios de que los problemas relacionados con el insuficiente tamaño y el limitado crecimiento de las empresas españolas tienen, en parte, su origen en problemas asociados con la calidad del recurso empresarial. Los bajos niveles educativos de los empresarios españoles, con o sin trabajadores, sus limitadas capacidades y habilidades en comprensión lectora y matemáticas, son indicadores robustos de un bajo nivel de capital empresarial.

Este argumento se refuerza cuando consideramos las prácticas de gestión avanzadas como una aproximación a la calidad del recurso empresarial y observamos un limitado uso de herramientas complejas de dirección que pone de manifiesto una baja calidad de gestión en muchas empresas. Muchos economistas siguen aludiendo a que los principales determinantes del limitado tamaño de las empresas españolas son problemas institucionales (asociados a la regulación fiscal, sindical o laboral). Sin embargo, aquí ofrecemos una visión distinta, en la que los niveles formativos de los empresarios, las competencias y capacidades profesionales y las prácticas de dirección aparecen como factores relevantes para explicar los problemas de crecimiento y el reducido tamaño que presentan muchas empresas españolas.

Reconociendo las dificultades existentes para medir la calidad del recurso empresarial, este trabajo propone tres indicadores que sirven para medir el capital empresarial de las organizaciones y ofrece evidencia sobre la estrecha relación entre calidad empresarial, tamaño y oportunidades de crecimiento.

Hemos detectado una relación directa entre calidad de gestión y tamaño de la empresa. Además, en el sector de propiedad privada las empresas gestionadas por sus propietarios tienen peores niveles de calidad de gestión que las que contratan a un gerente profesional.

Por último, si bien es difícil establecer criterios específicos en los que basar una política de mejora de la calidad de gestión, la clave se puede decir que se halla

en el avance hacia la profesionalización de la gestión. Los empresarios deberían dirigir sus empresas sólo si tienen la formación y capacidades que les avalen para ello. Recurrir a directivos profesionales parece la fórmula que ayudaría a mejorar la calidad de la gestión en muchas empresas pequeñas y medianas. Las empresas pueden optar por, o bien asignar los puestos de alta responsabilidad a los miembros de la organización con mejores habilidades y competencias de la empresa, sean o no propietarios, o reforzar la formación, sobre todo de los empresarios con cursos de dirección y técnicas de gestión.

Otra iniciativa interesante para mejorar la calidad en la gestión consistirá en extender la información y ampliar el debate sobre lo que se consideran buenas prácticas de dirección en la empresa moderna. Los colectivos profesionales pueden ayudar a difundir el conocimiento de lo que significa buena calidad en la gestión. Una mejora en la capacidad de dirección de las empresas pequeñas y medianas ayudará a definir buenas estrategias, aumentará su eficiencia operativa y eficacia y promoverá su crecimiento y tamaño.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEMOGLU, D., JOHNSON, S. Y ROBINSON, J. (2004): «Institutions as the fundamental cause of long-run growth», NBER Working Paper Series No. 10481, National Bureau of Economic Research Inc., Cambridge, MA, May.
- ALMUNIA, M. Y D. LOPEZ (2012): «The Efficiency Costs of Tax Enforcement: Evidence from a Panel of Spanish Firms». University of California Berkeley, working paper.
- ANDRÉS, J. Y DOMÉNECH R. (2015): *En Busca de la Prosperidad: Los retos de la sociedad española en la economía global del s. XXI*. Ediciones Deusto.
- BLOOM, N. Y VAN REENEN, J. (2007): «Measuring and explaining management practices across firms and countries», *Quarterly Journal of Economics*, 122: 1341-1408.
- (2010): «Why do management practices differ across firms and countries?» *Journal of Economic Perspectives*, 24: 203-224.
- BLOOM, N., SADUN, R. Y VAN REENEN, J. (2009): «The organization of firms across countries», NBER working paper series. No. W15129, Cambridge, Mass. National Bureau of Economic Research. Available at <http://www.nber.org/papers/w15129>
- BLOOM, N., SADUN, R., GENAKOS C. Y VAN REENEN, J. (2012): «Management Practices across firms and countries», *The Academy of Management Perspectives*, 26: 12-33.
- CHANDLER, A.J. (1962): *Strategy and Structure*, Cambridge MA. MIT Press.
- COASE, R. (1937): The nature of the Firm. *Economica*, 4: 386-405.
- COTTON, J. L. (1993): «Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes». Newbury Park, Cal. Sage.
- DELANEY, J.T. Y HUSELID, M.A. (1996): «The impact of human resource management practices on performance in for-profit and non-profit organizations». *Academy of Management Journal*, 39: 949-969.
- DIRECTORIO CENTRAL DE EMPRESAS (DIRCE): Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España.
- FARIÑAS, J.C. Y HUERGO, E. (2015): «Demografía empresarial en España: tendencias y regularidades». Studies on the Spanish Economy.
- GARCÍA-OLAVERRI, C., HUERTA-ARRIBAS, E. Y LARRAZA-KINTANA, M. (2006): «Human and organizational capital: typologies and determinants in the Spanish firms». *The Internatio-*

- nal Journal of Human Resource Management*, 17: 316-339.
- GARICANO, L. (2012): «Los de la Champions y los demás», *El País*, 18 May 2012, http://economia.elpais.com/economia/2012/03/19/actualidad/1332171595_135780.html
- 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, March 1, 2012.
- GITTLEMAN, M., HORRIGAN, M. JOYCE, M. (1998): «Flexible workplace practices: Evidence from a nationally representative survey», *Industrial and Labor Relations Review*, 52: 99-115.
- GRANT, R. (2008), *Contemporary Strategy Analysis*, London, 6th ed., John Wiley & Sons Ltd. ISBN: 978-1-119-12084-1.
- HUERTA E. Y SALAS, V. (2012): «La calidad del Recurso empresarial en España: Indicios e implicaciones para la competitividad» *Papeles de Economía Española*, 132: 19-36.
- HUERTA, E., BAYO, A., GARCIA-OLAVERRI, C. Y MERINO, J. (2003): *Los desafíos de la competitividad*, Bilbao: Fundación BBVA.
- HUSELID, M.A. (1998): «High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications», *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16: 53-112.
- HUSELID, M.A. Y BECKER, B.E. (1996): «Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the HR-firm performance link», *Industrial Relations*, 35: 400-422.
- JOHNSON, G. (2008): *Exploring Corporate Strategy: text & cases*, Harlow, England: Pearson Education.
- 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: 70-85.
- LAWLER, E.E. (1986): *High involvement management*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- LAWLER, E.E., MOHRMAN, S.A. Y LEDFORD, G.E. JR (1992): *Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1000 Companies*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- 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: 197-221.
- OLLO-LÓPEZ, A., BAYO-MORIONES, A. Y LARRAZA-KINTANA, M. (2010): «The relationship between new work practices and employee effort». *The Journal of Industrial Relations*, 52: 219-236.
- OSTERMAN, P. (1994): «How common is workplace transformation and who adopts it?» *Industrial and Labor Relations Review*, 47: 173-188.
- (2000): «Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare», *Industrial and Labor Relations Review*, 53: 179-196.
- PÉREZ, F. Y SERRANO, L. (2013): «Capital humano y formación de directivos: Situación española y estrategias de mejora», *Economía Industrial*, 387: 87-107.
- PÉREZ, F. Y HERNÁNDEZ, L. (2013): «Educación, conocimientos y perfiles ocupacionales», in PIAAC: Programa Internacional para la Evaluación de las competencias de la población adulta. 2013. Volume II: Análisis secundario. Madrid: Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE), Spanish Ministry of Education, Culture and Sports, 139-164.
- PORTER, M.E. (1996): «What is a strategy?» *Harvard Business Review*, 14: 61-78, Reprint 96608.
- ROBERTS, J. (2004): «La Empresa Moderna», in Bosch, A (Ed.), *Organización, estrategia y resultados*, Barcelona. ISBN: 84-95348-21-7.
- SALAS, V. (1987): *Economía de la Empresa: Decisiones y Organización*, Ariel, Barcelona.
- WALTON, R.E. (1985): «From control to commitment in the workplace». *Harvard Business Review*, 65: 77-84.
- WOMACK, J.P., JONES, D.T. Y ROOS, D. (1990): *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York, NY.