

# LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS ENTRE EL CAMBIO Y LA INERCIA: LA RELEVANCIA DE LA GESTIÓN

**Lucía Garcés-Galdeano**

*Profesora Contratada. Unirsidad Pública de Navarra*

**Emilio Huerta**

*Catedrático de Organización de Empresas.*

*Departamento de Gestión de Empresas. Universidad Pública de Navarra*

## RESUMEN

El entorno plantea importantes desafíos para las empresas españolas sobre qué estrategias, qué tecnologías y qué sistemas de gestión están relacionados con el éxito. El reto para la economía es pasar de un marco institucional y empresarial centrado en los costes a otro diferente que se nutra de la innovación y consiga aumentar la competitividad. El camino de la innovación implica desarrollar trayectorias propias que se aparten de la simple imitación. Exige mejorar la función empresarial, tener buenos empresarios y directivos con competencias para impulsar buenas prácticas de gestión. En definitiva, el buen *management* será una de las palancas principales que moverá a las empresas a sustituir la inercia por la innovación y la rutina por el cambio.

## PALABRAS CLAVE

Competitividad, Innovación, Liderazgo empresarial.

## 1. Introducción

¿Cómo compiten las empresas españolas, qué sistemas de gestión utilizan y cómo pueden mejorar su competitividad? ¿Están las empresas españolas preparadas para estos retos? ¿Qué obstáculos dificultan el cambio de los sistemas de gestión? Estas preguntas son cruciales hoy en el debate económico. La naturaleza de la pasada crisis económica ha sido muy distinta de las anteriores recesiones. La crisis ha sido profunda y sus causas, trayectorias y efectos han sorprendido a los economistas. El mundo nuevo que va emergiendo a grandes trazos plantea desafíos radicales para las empresas y reflexionar sobre qué estrategias, qué tecnologías y qué sistemas de gestión están relacionados con el éxito empresarial resulta determinante para fortalecer la competitividad de las organizaciones y nuestra sociedad.

La globalización se manifiesta no solo como tendencia hacia unos mercados más integrados sino, también, se reconoce en la difusión del progreso tecnológico, el desarrollo de un mercado financiero mundial y en la movilidad del talento hacia espacios y localizaciones donde

se valora su aportación. Varias son las consecuencias de estas dinámicas. Por un lado, las transformaciones de la estructura social y económica de los países son hoy todavía difíciles de predecir para las empresas. Hay temor entre las que solo ven amenazas a su posición. Otras, las más audaces, reconocen un amplio espectro de oportunidades. Mientras tanto la sociedad observa la situación con desconfianza y miedo. Las empresas españolas no son ajenas a estos escenarios. Se enfrentan a grandes desafíos. El más importante sin duda, reconocer que las razones del éxito pasado no proporcionan ya las claves ni las pautas para comprender y responder a las nuevas dinámicas que se reconocen en industrias y mercados. Se enfrentan a escenarios distintos que deben explorar y entender y que requieren de nuevas capacidades de gestión. El futuro será un camino lleno de oportunidades para aquellas organizaciones que sean capaces de reinventarse, pero representa también un peligro para aquellas otras que, renuentes a modificar sus estrategias, se nieguen a desarrollar otras ideas para gobernar los recursos. Pensar sobre el futuro de muchos mercados supone reconocer que las formas tradicionales de

organizarse en las compañías de producir, de vender y competir se están quedando obsoletas. Hay que cambiar con urgencia los sistemas de dirección y alumbrar nuevos modelos de empresa.

Por otro lado, el riesgo y la volatilidad en los mercados están aumentando. Pero cuando las turbulencias son altas y los cambios radicales, se necesitan nuevas competencias para gestionarlos. El encaje de la oferta con la demanda debe ser rápido. Los desajustes se penalizan y los malos resultados aparecen pronto. Cuando aumenta la rivalidad, la posición competitiva de cada organización se define hoy a partir de su situación en relación a tres referentes estratégicos: la eficiencia, la innovación para reconocer nuevas oportunidades y la flexibilidad con la que se reacciona. La necesidad para las empresas de satisfacer los tres imperativos es un requisito ineludible para su supervivencia.

En estas circunstancias, hay que repensar el liderazgo empresarial, los sistemas de dirección y los modelos de empresa que tienen sus fundamentos en el siglo pasado. Ya no valen las viejas formas de dirigir y mandar. Hay que cambiar el modelo de empresa y adecuarlo a las exigencias del siglo XXI. Las empresas no pueden ser jerarquías inflexibles, sino espacios de creatividad que interaccionan de manera permanente y rápida con los consumidores.

Las evidencias disponibles sobre las empresas y la industria española sugieren, por un lado, una baja competitividad de un número importante de ellas. Muchas están mayoritariamente posicionadas en estrategias de costes y mucho menos compitiendo mediante estrategias de creación de valor. La gran mayoría de las empresas españolas son poco innovadoras. Por otro, hay una extensa evidencia que indica que muchas organizaciones tienen problemas de reducido tamaño y baja productividad. Se reconoce que el tejido industrial español se caracteriza por su enorme fragmentación y un extenso predominio de microempresas y empresas pequeñas y, asociado a ello, bajos niveles de innovación, internacionalización, crecimiento y productividad.

Para muchas de estas compañías el futuro que se vislumbra es demoledor. Está lleno de sombras. Si no cambian, la supervivencia en unos mercados cada vez más competitivos resultará muy difícil de sostener y con ello los empleos, salarios e impuestos que generan. Y estos

aspectos son claves para garantizar el nivel de bienestar alcanzado por la sociedad española. Por tanto, es urgente reflexionar sobre las capacidades, las tecnologías, las estrategias y los sistemas de dirección que refuerzan la capacidad de competir de las empresas españolas y facilitan el desarrollo de una ventaja competitiva difícil de imitar. Sin un tejido empresarial robusto no hay futuro, pero las empresas del futuro no serán las del pasado.

En el apartado segundo se describe con mayor detalle el perfil de la empresa española industrial, sus principales debilidades y sus fortalezas. En el tercero, se recupera la idea de gestión como recurso intangible fundamental sobre el que impulsar el cambio en las organizaciones. En el cuarto se explican los obstáculos para avanzar en la utilización de nuevos sistemas de gestión y en el quinto, y último apartado, se resumen las principales ideas y conclusiones de este trabajo.

## 2. Las empresas españolas: factores de competitividad

Hay una extensa evidencia (1) que indica que las empresas españolas están mayoritariamente posicionadas en estrategias de costes y mucho menos compitiendo mediante estrategias de diferenciación. España tiene una cuota baja de exportaciones en industrias tecnológicamente avanzadas, y la inversión en intangibles resulta inferior a la de las empresas líderes de los países más desarrollados de la UE. Hay además problemas importantes asociados al reducido tamaño de muchas compañías y su baja productividad. Estos problemas se reconocen sobre todo en las empresas pequeñas.

Ofrecemos a continuación un breve diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa industrial española: su perfil básico, principales debilidades, así como las diferencias que encontramos en el tejido industrial en tamaño, estructura y estrategias competitivas (2).

Los rasgos distintivos más sobresalientes de las empresas industriales españolas son los siguientes:

### 2.1. Estrategias competitivas desfasadas

1) *Inversión tecnológica modesta*: Las empresas españolas están intentando mejorar la productividad mediante

la incorporación de tecnologías más modernas y avanzadas. La incorporación de sistemas, como el CAD (*Computer-Aided Design*), que facilitan el diseño es amplia; por el contrario, la utilización de tecnologías de coordinación de los procesos, como la fabricación integrada o los sistemas de control numérico que generan una información valiosa sobre la producción, es mucho más modesta (3).

A través de un indicador de complejidad tecnológica, construido considerando el nivel de utilización de nuevas herramientas tecnológicas importantes, se observa que solo el 25% de las empresas españolas presentan un nivel de complejidad tecnológica elevada (4).

Hay un grupo muy importante de empresas que tienen una limitada capacidad tecnológica que sin duda dificulta su capacidad para competir. Otra dificultad añadida se refiere a las limitaciones para explotar el potencial de mejora en calidad y cumplimiento de compromisos con los clientes mediante una relación fluida con consumidores y suministradores. Aunque se ha incrementado la utilización de sistemas CRM (gestión de las relaciones con clientes), la actitud a lo largo de la cadena de valor entre los distintos protagonistas de la misma sigue siendo de desconfianza y competencia más que de una franca y extensa cooperación.

Hay ejemplos de empresa españolas, como Inditex o Irizar, que mediante la utilización de tecnologías de información y diseños organizativos flexibles, han construido un excelente espacio de cooperación con clientes y suministradores. De esta forma, facilitan la gestión de la información entre todos ellos, satisfacen mejor las necesidades de sus clientes y reducen el tiempo al mercado. El problema es que la mayoría de las empresas españolas o no tienen la tecnología o la utilizan de forma limitada porque el grado de implantación y uso de las TIC es modesto; en otros casos, no tienen la organización que facilita la coordinación eficaz de estos procesos en la empresa y en la cadena de actividades.

En un trabajo de J. M. Fernández-Creuet y González (2018), donde estudian el grado de implantación de las TIC en las pymes españolas, encuentran que utilizando datos de ETICCE 2015-2016, las TIC valoradas tienen un nivel de implantación entre regular y bueno

a excepción de en los ámbitos *la publicidad dirigida*, el *cloud computing* y el *big data*, que se resisten a ser incorporados en un número amplio de pymes. La falta de información sobre la tecnología y los mercados, junto con una cultura empresarial y un modelo organizativo poco proactivo se identifican como obstáculos importantes para la mayor inversión en TIC.

Las empresas españolas sufren no solo por sus limitadas capacidades e inversión en nuevas ideas y productos sino por las dificultades para coordinar las funciones de diseño y producción. El diseño y las operaciones de producción siguen utilizando sistemas basados en la especialización de tareas, repetición y desarrollo de trabajos monótonos y rutinarios. Además, la excesiva departamentalización dificulta la coordinación de las funciones para entregar los productos que el mercado demanda con rapidez.

Las empresas españolas muestran una debilidad notable en la inversión en I+D que se ve aumentada por la reducida inversión pública en estos ámbitos. La mayoría de las empresas actúan como implantadoras de desarrollos tecnológicos establecidos por otros, porque no existe ni capacidad ni voluntad de invertir de manera continuada y sistemática en acciones que permitan incorporar nuevas características y diseños a los productos.

*II) Amplia difusión de los sistemas de gestión de la calidad:* Se reconoce que hay una amplia utilización, entre las empresas españolas medianas y grandes, de sistemas y metodologías de gestión de la calidad. En estos años, la cultura de la calidad, como metodología de análisis, diagnóstico, revisión y mejora de los procesos de la cadena de actividades, se ha asentado con amplio éxito entre las empresas industriales españolas. La imitación y *benchmarking* junto con la presión de los grupos empresariales grandes para mejorar su eficiencia productiva, han sido instrumentos decisivos para esta amplia extensión de estas metodologías de gestión de la calidad (5).

Heras y cols. (2018) no son tan optimistas, mediante el estudio en profundidad de un número elevado de casos de empresas, encuentran que los principios y requisitos de ISO 9001 y EFQM se implementan de forma muy heterogénea en las empresas. Por una parte,

existen organizaciones donde se produce una interiorización de los criterios que definen estas metodologías. Por otra, en el mayor número de casos estudiados se constató una adopción simbólica o meramente formal. Es decir, se produjo una clara disociación entre los aspectos formales del sistema de calidad y la actividad del día a día de la organización. En un porcentaje muy elevado de situaciones, la adopción de estos sistemas de calidad tenía un carácter más simbólico con una influencia limitada sobre los resultados operativos y en la productividad.

Conviene también insistir en que la metodología de los sistemas de calidad se orienta a incrementar la eficiencia de los procesos y los productos pero no está asociada a un esfuerzo de innovación y búsqueda de soluciones singulares para la empresa. La aplicación de sistemas y metodologías de gestión de la calidad es eficiencia no innovación.

*III) Reducida inversión en activos intangibles:* La incorporación de activos intangibles en las empresas es un determinante cada vez más importante de la mejora de su competitividad y crecimiento económico. En este marco, la inversión en los países más desarrollados está orientándose de los tangibles hacia los intangibles. En un estudio de Rubio y cols. (2018) se analiza esta cuestión para el caso español. Utilizando los resultados del proyecto *INTAN-invest* que permite comparar los perfiles seguidos por la inversión en España con los de países de nuestro entorno durante el periodo 1995-2010, encuentran que España presenta una intensidad similar a Francia y Alemania en inversión en activos tangibles, cercanos al 15% del PIB ampliado (6). Por delante se sitúan Finlandia, Suecia e Italia, con un 16%, 17% y 19%, respectivamente, EE.UU. y Reino Unido están por debajo del 13,5%. Pero el panorama cambia de forma radical cuando se computa la inversión en intangibles. EE.UU. y Reino Unido junto con Suecia son los que más intensidad inversora presentan en intangibles, con un porcentaje del PIB situado entre el 12% y el 14%. Mientras que España cae a una posición rezagada y apenas supera el 6% (7).

Están cambiando las bases de la competencia en el mundo y ello exige modificar los fundamentos de in-

versión, haciendo cada vez un mayor esfuerzo en intangibles y más reducido en tangibles, las empresas españolas se mueven despacio en esta dirección.

*IV) Estrategias reactivas en el ámbito medioambiental:* El desarrollo de la sociedad actual incorpora entre sus principales dimensiones los impactos medioambientales que las empresas generan con su actividad. B. Junquera y J. A. del Brío (2018) establecen un diagnóstico de la situación medioambiental de las empresas españolas. A partir de información de la Comisión Europea se reconoce que España ha logrado reducir sustancialmente sus emisiones de CO<sub>2</sub> en relación a su PIB entre 2000 y el 2013. A pesar de ello, se encuentra en una posición intermedia entre los países europeos y necesita realizar notables esfuerzos para acercarse a la posición que mantienen los países de referencia, entre ellos, Francia.

En relación al comportamiento de las empresas, se reconoce que hasta finales de los noventa, la mayoría de las empresas españolas intentaban cumplir con lo establecido por la regulación medioambiental, procurando minimizar los costes del cumplimiento. Eran estrategias predominantemente reactivas. En la actualidad, un número creciente de compañías están definiendo estrategias más activas que se caracterizan por los siguientes elementos:

El *Eco-Innovation Scorebord* establece que España se encuentra entre los países de logro medio, al igual que Italia y Reino Unido, pero a distancia de Francia y Alemania, que son los líderes en ecoinnovación. En el espacio de las inversiones financieras y de recursos humanos en actividades *verdes*, España se encuentra entre los países intermedios, alejada de Reino Unido, Francia y Alemania (8). Por el contrario, en la realización de acciones vinculadas a la obtención de certificaciones de ISO 14001, las empresas españolas se encuentran entre las compañías líderes con una puntuación que las sitúa ligeramente por debajo de Alemania. En relación con la eficiencia en el uso de materiales, del agua y de la energía, así como la intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero, España se encuentra entre los países de referencia. Las pymes españolas, en comparación con las europeas, tienen comportamientos más reactivos que proactivos. Hacen una menor inversión

en I+D verde y formación de los recursos humanos si las comparamos con el país líder, que es Alemania.

*V) Limitada internacionalización para competir en el mundo:* La empresa española ha experimentado un crecimiento internacional intenso en las pasadas tres décadas. Esta característica ha favorecido el predominio de modos de entrada a través de alianzas y adquisiciones en detrimento de la expansión basada en filiales que requiere más tiempo para su desarrollo y ejecución. Además, otro rasgo distintivo de la internacionalización de la empresa española ha sido su concentración en término de destino de las inversiones, empresas y sectores. El grueso de la actividad inversora española se ha localizado en la Unión Europea y Latinoamérica.

Los trabajos de E. García Canal y R. García-García (2018) y J. de Lucio y cols. (2018) caracterizan el perfil y la conducta de las empresas españolas que operan en los mercados internacionales. Sus principales rasgos son: la empresa española ha experimentado un incremento de su actividad internacional en las décadas pasadas, pero su presencia en el exterior es aún insuficiente en comparación con la que manifiestan los países europeos de referencia. España cuenta con un menor porcentaje de empresas exportadoras, las cuales exportan un menor porcentaje de su facturación y aún menor número de países que sus competidoras europeas. Mientras que las empresas alemanas exportan de media a catorce destinos diferentes, las españolas lo hacen únicamente a ocho. El panorama descrito para la actividad exportadora se replica para la inversión directa en el exterior.

Hay datos, por otro lado, muy positivos: el número de empresas que exportan con regularidad por encima de 50.000 euros ha aumentado un 21% en el periodo 2012/17. Por otro, el número de grandes exportadores viene creciendo de forma significativa. Los estudios citados sugieren también que una estrategia gradual de exportación, en la cual las empresas van adquiriendo experiencia exportadora en mercados más sencillos o próximos, aumenta la probabilidad de éxito y de continuar exportando. Además, las empresas españolas que más venden en los mercados exteriores, lo hacen normalmente ofreciendo un precio relativamente bajo.

## 2.2. Estructuras organizativas rígidas y sistemas de organización del trabajo y políticas de gestión de las personas tradicionales

*I) El gobierno de la empresa desconsidera a los grupos de interesados que no son accionistas o directivos:* En la empresa española existe una notable separación entre los que dirigen las empresas, accionistas y equipos de dirección, que son responsables de definir los objetivos de la organización, establecer la estrategia y controlar su cumplimiento, y el resto: los trabajadores que deben implementar las decisiones. El grueso de los trabajadores tiene poco contacto con clientes y mercados y está poco informado de los objetivos y estrategia de la empresa. Como se reconoce, un 43,8% de las empresas no han establecido un sistema de sugerencias para valorar las ideas de los empleados en el desarrollo de la actividad económica de la empresa. Un 58% no considera de interés realizar encuestas de satisfacción a los trabajadores, indicando una preocupación muy modesta sobre el clima laboral, las expectativas y el grado de satisfacción de los empleados. Un 68% celebran reuniones para informar a los empleados sobre la marcha de la compañía, sus objetivos y retos a los que se enfrenta, y solo un 22,4% celebra jornadas de puertas abiertas (9). Hay poca información y transparencia en las empresas españolas para colectivos distintos a los accionistas.

*II) Hay más administración del personal que políticas innovadoras de gestión de las personas:* En un trabajo reciente de A. Bayo y P. Ortín (2018) utilizan la información de la *European Foundation for Improvement of the Working and Living conditions Survey* y la *European Company Service* para estudiar y comparar las condiciones de trabajo de miles de trabajadores europeos. Agrupan las prácticas de recursos humanos en tres bloques. El primero lo identifican como prácticas de formación y desarrollo, y está compuesto por aquellas prácticas que afectan a la seguridad en el empleo, el desarrollo de la carrera profesional y la formación. El segundo bloque se refiere a prácticas de remuneración y en el tercero estudian sistemas de organización del trabajo y compromiso de los trabajadores. Los resultados que obtienen cuando plantean la comparación de la situación española con la del resto de la UE 28 son los siguientes:



Respecto a la seguridad en el empleo, se aprecia que España obtiene unos valores inferiores al resto de países UE. Por ejemplo, la probabilidad de mantener el puesto de trabajo en los próximos seis meses es valorada por los empleados españoles con un 3,56 (en una escala de 1 a 5) mientras que en el resto de países la puntuación es de casi 4. Además un 67% de trabajadores españoles tiene un contrato indefinido frente a un 81% en el resto de Europa. Las empresas europeas, frente a las españolas, indican con mayor rotundidad que las contrataciones que realizan son con la perspectiva de transformarlas en permanentes y que la mayoría de eventuales terminan como fijos.

Los resultados respecto a la carrera profesional y la posibilidad de desarrollo del trabajador en la empresa muestran una situación más parecida entre España y el resto de países. Así, la valoración que hacen los empleados españoles de las perspectivas de desarrollo profesional que ofrecen las empresas son similares a las que reconocen sus equivalentes europeos. Lo mismo ocurre con los años de antigüedad, que presentan promedios idénticos en los dos ámbitos económicos.

En cuanto a la formación en España, esta presenta un menor porcentaje de trabajadores de cuya formación se responsabiliza, al menos parcialmente, la empresa. El porcentaje de empleados que reciben formación en el puesto de trabajo en España es de un 26%, frente a un 40% europeo.

En cuanto a los sistemas de retribución, los datos indican que en las empresas españolas el porcentaje de trabajadores sujeto a procesos formales de valoración de su comportamiento y resultados es 17,5 puntos porcentuales inferior al existente en las empresas del resto de Europa. Por lo que respecta a los distintos sistemas de remuneración variable (rendimiento individual, de equipo, reparto de beneficios y el pago en acciones), su incidencia en España está muy por debajo de la media europea.

Cuando el estudio se hace utilizando como referencia la empresa (Huerta y Salas, 2018), los resultados se mantienen. La formación de los trabajadores sigue siendo un punto débil. Hay diferencias notables por tamaño empresarial pero nos movemos en un entorno de las 17 horas de formación por trabajador y año,

alejado de las 45 que invierte la empresa alemana o las 80/85 de las empresas líderes en el mundo. También es notoria la variabilidad del número de horas de formación por empleado y año entre los diferentes tamaños y sectores.

En los temas de retribución lo más interesante a resaltar es la todavía escasa introducción de determinados tipos de incentivos, a pesar de ser ampliamente reconocidos en la literatura como un factor de motivación para los trabajadores. Así, resulta llamativo que solamente el 14,2% de las empresas incentiven a sus empleados en función de los resultados de la planta. A pesar de la modesta presencia de este tipo de incentivos se observa un perfil diferenciado de las plantas que los han establecido. Tan solo en el 10,9% de las plantas nacionales se ofrecen estos incentivos, mientras que en las multinacionales esa tasa se duplica, representando el 22,4% (10).

*III) Estructuras clásicas: jerarquía y control:* Hay poca innovación en la gestión de los procesos productivos. El tejido empresarial está más centrado en las ventajas basadas en la eficiencia y la escala, que sobre las construidas para la creación de valor y la flexibilidad. La complejidad de los puestos de trabajo es reducida, lo que equivale a afirmar que la contribución de estos trabajadores a la creación de valor es limitada. La principal fuente de complejidad es la necesidad de un aprendizaje en el propio puesto a través de la práctica.

Esta escasa complejidad detectada está estrechamente ligada a la forma en que los puestos de trabajo están definidos. Por ejemplo, los operarios de producción disfrutaban de niveles muy limitados de autonomía y de responsabilidad para resolver problemas inesperados. La variedad de tareas es escasa, dando lugar a puestos de trabajo monótonos y repetitivos. Aunque hay necesidades de coordinación con otros elementos del proceso productivo, rara vez se afrontan mediante la participación activa del operario.

Hay poca delegación de la capacidad de decisión en las empresas españolas. Predominan las estructuras organizativas centralizadas y burocráticas. En la mayoría de las empresas hay demasiados niveles jerárquicos y una estructura interna piramidal. Son poco utilizadas las prácticas avanzadas de organización, como los gru-

pos de mejora, los equipos y la rotación de operarios. El 60% de las empresas españolas no tienen equipos de trabajo, solo en un 8% participan en ellos más del 40% de la plantilla. Solo el 44% de las empresas tienen grupos de mejora y están más extendidos entre las multinacionales que en las nacionales. La tendencia en el número de niveles jerárquicos es a mantenerlos, 70,6%, o incluso a aumentarlos, 18%. Esto se refleja en las dificultades que existen en España para delegar autoridad y capacidad de decisión, en la comparación entre países estamos en la posición 61.

### 2.3. *El tamaño como desventaja competitiva: fragmentación y minifundismo*

Muchas empresas españolas tienen un problema de reducido tamaño y baja productividad cuando se comparan con sus competidores. La dimensión de la empresa y en particular, la fragmentación y el peso excesivo de las micro y pequeñas empresas en la estructura económica española aparece reiteradamente en el debate académico, como una de las debilidades más importantes del tejido empresarial.

La estructura industrial muestra un peso excesivo de empresas pequeñas y una participación reducida de empresas medianas y grandes en comparación con lo que representan estas categorías en países de nuestro entorno, como Francia o Alemania. Además, la economía alemana con mayor presencia de empresas medianas y grandes, tiene un perfil más innovador, está más internacionalizada y resulta mucho más eficiente. La reflexión final lleva a pensar en el debate social, que si aumentase el tamaño de las empresas españolas mejorarían sus resultados en términos de innovación y productividad. Este enfoque, ciertamente mecanicista, resulta simple e incompleto. Hay que indicar que la distribución de tamaños de una economía no es arbitraria sino que responde a la decisión de agentes económicos sobre qué producir, cómo hacerlo y con qué tecnología. Por tanto, el empresario ante un conjunto de restricciones institucionales y de mercado, decide sobre la naturaleza del negocio que quiere impulsar, la voluntad que tiene de crecer y el tamaño que debe abordar para aprovecharse de la tecnología que aplica. Por tanto, la ambición del proyecto empresarial y la

calidad de la gestión resultan claves para entender el tamaño de la empresa y su trayectoria de crecimiento.

Si relacionamos ahora, la estructura de tamaños con la productividad de las empresas españolas, la evidencia disponible nos permite reconocer algunos resultados relevantes. Huerta y Salas (2012, 2014, 2017 y 2018) resumen las principales evidencias disponibles sobre esta cuestión. Así, la estructura de tamaños empresariales y la ocupacional muestran una gran estabilidad en España a lo largo de los últimos veinte años, con la excepción de las oscilaciones marcadas por el ciclo económico. El tamaño medio de las empresas españolas y la productividad media de la economía están en línea con la tendencia general que marca la asociación positiva entre dimensión y productividad medias para un conjunto de países europeos. Dentro de esa tendencia general, los valores para España están por debajo de los tamaños y productividades medias de los países más desarrollados (11). La productividad media del conjunto de empresas no financieras en España, valor añadido por ocupado, es inferior a la del conjunto de empresas francesas, alemanas e italianas (por orden de mayor a menor productividad) (12).

Las microempresas, con un 41% del total de ocupados en el sector empresarial no financiero, lastran significativamente la productividad media de la economía española. Si comparamos la productividad del colectivo de empresas españolas de más de diez empleados con las alemanas, el diferencial de productividad se reduce al 10%, cuando la brecha es de un 38% si el estudio se realiza con el conjunto de las empresas.

Los tamaños y productividades medias dentro de una misma economía son distintos entre sectores de actividad. España tiene menos actividad manufacturera y más actividad en comercio, transporte, hostelería y restauración que Alemania. En los dos países, el tamaño y productividad media en la manufactura es mayor que en los servicios de hostelería y restauración, por lo cual, la diferente especialización productiva de Alemania en comparación con España es otro factor a tener en cuenta al explicar diferencias de tamaño y productividad entre las dos economías.

El reto, por tanto, para las empresas españolas consiste no solo en aumentar el peso de las medianas y grandes

en el conjunto de la economía, que son más productivas que las pequeñas, sino también aumentar la eficiencia para las distintas cohortes de tamaños.

### 2.4. *Una industria dual. Hay un número reducido de empresas en la frontera de la productividad*

Encontramos, un grupo reducido pero significativo de empresas (un 25%) que están en la frontera de la productividad, utilizan herramientas sofisticadas de gestión, son innovadoras en muchas dimensiones y son líderes en algunos segmentos y nichos en los mercados globales. Estas empresas compiten en el mundo con éxito. Ahora bien, para el tamaño de la economía española este grupo de empresas excelentes es reducido y habría que aumentarlo. Pero hay otro grupo, este sí muy numeroso, que se mueve dentro de la frontera.

Existe un grupo de empresas innovadoras que utilizan sistemas de gestión avanzados y que representan en torno al 25% del total de las empresas industriales de más de 50 trabajadores. Estas empresas han puesto en marcha un considerable número de prácticas novedosas de organización del trabajo y actúan con una arquitectura interna más plana y orientada a conseguir la participación y compromiso de los empleados. Están integrando activamente tecnologías de información y producción que facilitan los procesos de planificación, producción, logística y diseño para mejorar la coordinación y control de sus procesos productivos. Su tamaño medio es elevado.

Pero el grupo más numeroso de empresas españolas está dentro de la frontera y tiene, por tanto, un recorrido notable de mejora asociado a la incorporación de buenas prácticas tecnológicas, de organización, de gestión de las personas y administración y dirección. Se reconoce en este colectivo una amplia heterogeneidad de estructuras empresariales y estrategias (13). Existe un grupo importante de empresas tradicionales. Se mueven con unos parámetros de capital tecnológico, calidad y organización del trabajo muy bajos. Hay otro grupo también significativo de empresas que para mejorar su posición competitiva han confiado en la tecnología y la incorporación de metodologías de gestión de la calidad. Este grupo lo integra el 22%. Pero

están utilizando sistemas tradicionales de organización y gestión de las personas.

Los otros colectivos representan posiciones más singulares. Existe un grupo integrado por un 11% que están activamente incorporando los protocolos y metodologías de gestión de la calidad para reducir los errores y defectos y construir sistemas orientados a satisfacer las necesidades de sus clientes. Sus debilidades están en los campos de tecnología y el escaso ímpetu que supone la innovación organizativa. Por último, hay un grupo que ha centrado sus esfuerzos en la innovación de sus estructuras internas, lo integran un 9% de los establecimientos. Llama la atención que tengan un nivel tecnológico bajo y además no han incorporado herramientas sofisticadas de gestión de la calidad.

Los diagnósticos realizados sobre las empresas españolas y la industria en su conjunto, apuntan a los siguientes resultados:

Hay un grupo reducido de empresas que compiten con éxito en el mundo, pero existe un número importante de empresas que tienen notables dificultades para competir y crecen poco. Hay varias consecuencias que se derivan de esta situación tan diversa y dual. De un lado, en muchas empresas hay poca colaboración entre los protagonistas principales de la acción empresarial y hay dificultades también importantes para colaborar entre los distintos eslabones de la cadena de actividades que configuran la producción. No han sido capaces de desarrollar un proyecto empresarial compartido. De otro, la utilización de estrategias desfasadas y unos modelos de organización de los procesos y de las personas obsoletos tiene consecuencias sobre los resultados empresariales. La limitada innovación en muchas de las empresas españolas condiciona sus resultados y tiene una influencia determinante sobre la reducida productividad empresarial y las oportunidades de crecer.

Además, muchas empresas por sus bajos niveles de innovación tecnológica y organizativa y por la limitada ambición de su proyecto de negocio tienen un tamaño reducido y mantienen una trayectoria muy limitada de crecimiento en sus mercados.



### 3. El retorno al *management*: claves para innovar y crecer

Sabemos que las empresas españolas se enfrentan a restricciones internas (capacidad de gestión, calidad del recurso empresarial, características de su capital humano, herramientas de gestión, delegación...) y externas (marco regulatorio, financiero, laboral, competencia en los mercados, normativa fiscal...) que condicionan sus conductas y estrategias y determinan los resultados en términos de innovación, crecimiento y productividad.

Una parte sustancial de la literatura económica ha estudiado las características de las instituciones formales e informales, la regulación, etc., y ha analizado con detalle el funcionamiento de los mercados de factores y productos finales como dimensiones importantes que explican los problemas de competitividad de la economía española. España no sale normalmente en posiciones punteras en los *rankings* internacionales de competitividad. Nosotros en este apartado queremos reconocer el papel y la importancia del *management*, las restricciones internas, como factores de referencia que ayudan a explicar y entender los problemas de tamaño (minifundismo empresarial), las debilidades competitivas (estrategias desfasadas, falta de inversión en intangibles, estructuras internas obsoletas...) y la diversidad y dualidad del tejido empresarial (número reducido de empresas excelentes frente a otro grupo, muy numeroso, dentro de la frontera) que hemos descrito en los apartados anteriores. Vamos a insistir en los aspectos relacionados con la calidad de la dirección para explicar la enorme heterogeneidad de tamaños, estrategias y resultados que observamos en la industria española. Esta gran heterogeneidad del panorama empresarial no se explica solo por el entorno macro de la economía que resulta común para todas las organizaciones, sino que hay que incorporar elementos esenciales de carácter microorganizativo. En España, observamos una brecha persistente de innovación y productividad entre las empresas, incluso entre empresas del mismo sector o que disfrutaran de tamaños similares, por lo que estas evidencias persistentes resultan muy difíciles de entender si no recurrimos a la gestión y a la calidad del recurso empresarial.

Los trabajos de Chandler (1962), Salas (1987) y Roberts (2004) insisten en reconocer que la mayor o menor competencia y habilidad de los empresarios en el diseño de la organización interna resultan esenciales para conseguir un mejor resultado. Porter (1996) y Grant (2018) consideran que la responsabilidad de la dirección se manifiesta en la definición de la estrategia competitiva de la empresa y en su encaje con el entorno. El crecimiento de la compañía se asocia con decisiones empresariales que reconocen o anticipan necesidades de los consumidores y construyen un posicionamiento superior al de los rivales. La existencia de una ventaja competitiva que crea más valor que la de los rivales y facilita que se capture una parte sustancial del mismo en el proceso competitivo, permite a la empresa alcanzar una rentabilidad superior. La excelencia en la calidad directiva se expresa mediante el ejercicio de un conjunto de acciones que consiguen una buena asociación entre la estrategia, la estructura de la empresa y las exigencias del mercado.

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.

Ante la importancia de la calidad del recurso empresarial, su medición, que es un asunto complejo, se convierte en un elemento clave para conseguir la mejora de la competitividad, aumentar el tamaño empresarial, incrementar la productividad y favorecer el éxito.

M. J. Yagüe y cols. (2018), utilizando un indicador de buenas prácticas directivas, encuentran que el 71% de las empresas industriales instaladas en España presentan un nivel bajo de calidad directiva, mientras que solo el 3,3% alcanzan una calidad empresarial excelente. Por otra parte, encuentran que una mejora en las prácticas de dirección del 10% conduce a una mejora del 0,8% de las ventas y del 0,3% de la cuota de mercado a la vez que representa un incremento del 1,3% de la productividad.

C. García-Olaverri y cols. (2006) proponen medir la gestión de las empresas a partir de la implantación de diferentes prácticas de administración, como, por ejemplo: la implantación del modelo EFQM, la rotación de trabajadores entre puestos de trabajo, el número de personas participando en equipos de trabajo o la implantación de círculos de calidad. Encuentran que el 25% de las empresas estudiadas no usan ninguna de las cuatro herramientas de gestión, el 64% una o dos y solo el 11% tres o cuatro. El estudio pone de manifiesto que la calidad de gestión se asocia positivamente con el tamaño (más herramientas de gestión utilizadas, mejor calidad de la dirección, se correlacionan con un mayor tamaño), la propiedad extranjera y la profesionalización de las empresas familiares.

Un indicador de calidad de gestión empresarial que gana peso en los últimos años, es el que utiliza el *World Management Survey* basado en respuestas de la alta dirección de las empresas a 18 preguntas cualitativas sobre fabricación ligera, relación entre objetivos y resultados y gestión de personas (Bloom y Van Reenen, 2010). Las empresas españolas puntúan por debajo en calidad de gestión comparadas con las de otros países de su entorno, y particularmente muy por debajo de las empresas de Alemania (primera en el *ranking* europeo junto con Suecia).

Al igual que otros estudios con objetivos similares, el WMS destaca la profesionalización de la gestión, desvinculada de la propiedad, como un factor que discrimina de forma clara entre las empresas que puntúan alto y las que puntúan bajo en calidad de gestión. La profesionalización de la gestión es el primer paso en la delegación de capacidad de decisión en la empresa, en este caso desde los propietarios hacia los directivos. Profesionalización y delegación se asociaron estrechamente en los datos manejados por Huerta y Salas (2012, 2014) con mejor productividad y mayor tamaño.

Otro indicador de la calidad del recurso empresarial es la educación y formación de los empresarios y directivos. Las evidencias en Pérez y Serrano (2013) y Pérez y Hernández (2013) indican que el colectivo de directivos tiene más años de educación formal y una experiencia profesional similar a la de los empresarios y el resto de grupos ocupacionales.

En definitiva, el *management* importa y las buenas prácticas de gestión actúan como una nueva tecnología que impulsa el buen hacer y el crecimiento de las organizaciones.

#### 4. Barreras para innovar en la gestión

Estos factores de naturaleza microorganizativa, la calidad del recurso empresarial y el *management*, como determinantes del éxito de las empresas, no son fácilmente reconocidos por los economistas. Desde distintos ámbitos, sindicatos de empresarios, círculos de economía, servicios de estudio, y organizaciones patronales, se insiste en buscar explicaciones distintas y sobre todo relacionadas con factores del entorno y con el funcionamiento de los mercados y sus fricciones y falta de competencia, como determinantes de la fragmentación empresarial, del reducido tamaño de muchas empresas y de los problemas de competitividad que manifiestan las empresas españolas. Nosotros, a diferencia de la confianza que muchos economistas tienen sobre la disciplina que impone la competencia para mejorar, reconocemos que, en la práctica, los obstáculos para el cambio resultan muy persistentes.

Así, podemos señalar algunas de las principales dificultades que emergen en las empresas y que dificultan la transición hacia sistemas de gestión más avanzados. Hay resistencias en *directivos y accionistas*: por la falta de conocimiento directivo que impulse la innovación. Existe todavía escaso conocimiento de las ventajas asociadas a los nuevos modelos organizativos y de gestión de las personas. Los directivos necesitan una visión más amplia y consistente y nuevas capacidades para implementarlas. En los nuevos sistemas de gobierno y gestión, los directivos tienen que sustituir los sistemas de mando y control tradicionales por la participación y el liderazgo. Muchos de los actuales sistemas de gobierno corporativo están obsoletos. Los accionistas no están dispuestos a ser más transparentes con la información que manejan. Les cuesta compartir información y capacidad de decisión con otros colectivos de interesados.

Hay escepticismo *en los sindicatos*: los sindicatos temen perder su papel privilegiado en la interlocución con la empresa. Además, la mayor capacidad de decisión que

piden los directivos para hacer frente a las contingencias imprevistas de los mercados genera desconfianza en los sindicatos sobre la equidad del resultado final. Hay *resistencias en los trabajadores*: los mandos intermedios no apuestan por el cambio porque reconocen que se modifica o desaparece el papel que actualmente realizan en las plantas productivas. Los operarios tienen que desarrollar nuevas capacidades y habilidades para llevar a cabo unas funciones cada vez más complejas que crean más valor en la empresa. El modelo exige un mayor compromiso y responsabilidad y un comportamiento más activo en la organización. Hay trabajadores que no quieren cambiar y asumir más responsabilidad.

Además, las restricciones financieras limitan las oportunidades de invertir en nuevos sistemas de gestión y modelos de empresa. Existen dificultades de acceso al endeudamiento para conseguir los fondos financieros, ya que las inversiones en recursos humanos y en capital organizativo son más difíciles de medir que las realizadas en planta y maquinaria porque son intangibles y los analistas financieros pueden infravalorar los resultados potenciales de estos procesos de cambio organizativo. Y, por último, hay un escaso apoyo de la Administración para la financiación de iniciativas para la innovación organizativa y el desarrollo de nuevas políticas de gestión de las personas.

En definitiva, el aumento de la competencia en los mercados no es suficiente para propiciar los cambios necesarios para fortalecer la competitividad empresarial, hay fuertes resistencias internas que dificultan que las empresas avancen con mayor rapidez hacia sistemas de gestión más flexibles e innovadores asociados a formas más exitosas de competir.

## 5. Resumen y consideraciones finales

El reto fundamental para los próximos años es que la economía española se mueva de un entorno institucional y empresarial centrado en los costes a otro que se nutra de la innovación y consiga mejorar sustancialmente la competitividad. Esta transición no es fácil. Las condiciones institucionales y el funcionamiento y características de los mercados son muy distintas para una economía orientada a la eficiencia que para

otra en donde la innovación es el motor que impulsa el crecimiento. Pero es que además, las empresas son las protagonistas fundamentales de esta transición y para ello deben mejorar sustancialmente su gestión e implementar sistemas más flexibles e innovadores de gobierno empresarial que impulsen nuevas estrategias competitivas

Hay un grupo de empresas excelentes que son líderes en nichos de mercado en el ámbito global. Este grupo se encuentra en la frontera de la productividad porque son empresas que utilizan herramientas tecnológicas complejas, prácticas de gestión y estrategias avanzadas y obtienen unos robustos resultados en términos de productividad, presencia en mercados internacionales y rentabilidad. Pero existe otro grupo muy numeroso de empresas, claramente mayoritario, que están dentro de la frontera porque desarrollan unas prácticas tradicionales en la administración y gestión de las personas y la organización y no son innovadoras en el uso de tecnología. Estas empresas utilizan estrategias desfasadas, tienen estructuras obsoletas e invierten poco en recursos intangibles y muchas de ellas no tienen el tamaño adecuado para competir en el mundo. Esta situación dual implica una debilidad notable del tejido industrial español.

El camino de la innovación para las empresas españolas exige descubrir nuevos espacios. Implica creatividad para desarrollar trayectorias propias que se aparten de la simple imitación. La innovación construye una posición diferenciada y singular. Es por tanto una actitud estratégica bien distinta. Por eso las empresas españolas, si quieren ser excelentes, necesitan dar un salto enorme y pasar de los valores de la calidad, la imitación y la eficiencia, a los de la innovación, encaje y flexibilidad. Tienen que invertir de forma sistemática en recursos intangibles que resultan difíciles de imitar y ofrecen una ventaja competitiva más sólida que solo el precio. Hemos visto que hay empresas españolas que innovan y compiten con éxito en los mercados globales y entre sus características están las de competir con muchos atributos, no solo el precio. Son empresa que utilizan sistemas de gestión avanzados.

En definitiva, observamos que hay un amplio recorrido para mejorar la función empresarial, tener buenos

empresarios y directivos con habilidades y competencias para gestionar con éxito organizaciones complejas. Esto exige que la sociedad fije los incentivos adecuados para que esa responsabilidad empresarial se asigne a las personas que tienen las mejores cualificaciones y características para dirigir, y que sean ellas las que asuman un nuevo liderazgo empresarial. Necesitamos que más y más empresas se incorporen a la frontera para poder competir mejor. En definitiva, el *management* importa y será una de las palancas principales que moverá a las empresas a sustituir la inercia por la innovación y la rutina por el cambio.

### NOTAS

- (1) Véase *Papeles de Economía Española 2012*, donde se ofrecen trabajos monográficos sobre la estructura y principales características de las empresas y los sectores industriales españoles.
- (2) Para ello, utilizamos información proporcionada por una muestra compuesta por 401 establecimientos de todos los sectores industriales. Además nos basamos en ejemplos y casos concretos de empresas españolas como Irizar, Opel, Hidrorubber, Frenos Iruña, Ingemat o Artech, que han desarrollado iniciativas innovadoras en el ámbito organizativo y la gestión de las personas. La información que proporcionan la muestra y el estudio de casos concretos, junto con investigaciones recientes (Huerta y cols., 2012, 2014, 2017; Garcés-Galdeano y cols., 2016; García-Olaverri y cols. 2006) nos permiten ofrecer esta panorámica de la empresa.
- (3) Otras tecnologías como el MRP (planificación de materiales) o JIT (*just in time*) facilitan la logística y planificación y ayudan a gestionar y controlar el flujo de materiales. La evidencia nos muestra que los activos tecnológicos más utilizados y extendidos entre las empresas españolas son los más simples y son también los que incorporan menos flexibilidad a los sistemas productivos. Así, el mantenimiento preventivo, las redes informáticas de tratamiento de datos y el análisis de valor son las estrategias tecnológicas más utilizadas por las empresas. Mientras que sistemas más complejos y sofisticados, pero que incorporan también más adaptabilidad a los procesos, son los menos utilizados. El CIM, los sistemas automáticos de recogida de materiales y el JIT en planta son las tecnologías menos incorporadas a la actuación de las empresas.
- (4) El 15% de las empresas de la muestra utilizan las nueve tecnologías conjuntamente, hay un 26% de los establecimientos que utilizan menos de cinco. Se reconoce también que hay diferencias muy importantes en relación a las tecnologías incorporadas atendiendo al tamaño de las plantas y al sector. Las empresas grandes, multinacionales y con presencia en sectores como material y equipo eléctrico, electrónico y óptico son las tecnológicamente más avanzadas.
- (5) El 68,5% de las empresas de la muestra reconocen utilizar algún sistema de aseguramiento interno de la calidad. La ISO 9001 la tienen el 22,5% de las empresas, la ISO 9002 el 29,8%, la ISO 9003 el 0,5% y otros sistemas el 15,7%. Observamos que la mayor parte de los sistemas de aseguramiento de la calidad implantados en la empresa española, el 77,2%, corresponden a sistemas basados en la norma 9000.
- (6) Resulta de sumar al PIB convencional, la inversión en intangibles como, diseño y otros nuevos productos, publicidad, estudios de mercado, capital humano específico de las empresas y estructura organizativa.
- (7) Por elementos, en España el componente que más peso tiene es la inversión realizada en mejorar la estructura organizativa de la empresa, el 15,5%, y el que menos el referido a los estudios de mercado, 2,7%. Las tasas de variación anuales en términos reales en el periodo completo de 1995/2014 han sido positivas para todos los componentes. El diseño fue la que más creció, seguido por la estructura organizativa y el capital humano en tasas en el entorno del 3%, por el contrario, la inversión en estudios de mercado no experimentó ninguna variación y el crecimiento del *software* experimentó una variación elevada próxima al 5%.
- (8) El nivel de gasto total medioambiental de las empresas españolas experimentó un notable incremento en el periodo 2000/08, con la crisis se produjo una notable caída y desde el 2010 se ha mantenido constante.
- (9) El 88,7% de las empresas de más de 50 empleados indica que sus niveles jerárquicos tienden a mantenerse o a crecer, por el contrario solo un 11,3% manifiesta estar reduciendo sus estructuras jerárquicas.
- (10) Esta situación es bien distinta a las tendencias que se observan en Europa. El informe PEPPER IV confirma la difusión creciente de la participación financiera en los resultados de la empresa en los países de la UE-27 en la última década. En el periodo 1999-2005 el porcentaje de empresas que ofrecían esquemas de participación en el capital ha pasado de un 13 al 18%, y en el caso de fórmulas de participación en los beneficios del 29 al 35% (datos de CRANET).
- (11) La elasticidad estimada entre dimensión media de las empresas y productividad de la economía para el conjunto de países de la muestra significa que si se dan las condiciones para que España doble la dimensión media de sus empresas, acercándose a la dimensión media en Alemania, las mismas condiciones llevarían a un incremento en la productividad media de la economía de entre el 30 y el 40%.
- (12) La productividad media de las empresas españolas es la más baja de los cuatro países en todas las clases de tamaño empresarial, y particularmente baja en el colectivo de microempresas, hasta nueve trabajadores. La productividad media de las empresas no financieras en Alemania es un 36% superior a la de las españolas, pero en el colectivo de empresas con diez o más trabajadores la diferencia se reduce al 13%, explicada

principalmente por la menor proporción de empresas medianas y grandes en España que en Alemania.

- (13) En el trabajo de García-Olaverri, Huerta y Larraza (2006) se reconoce la existencia de varios grupos diferenciados que representan comportamientos distintos entre las empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bayo Moriones, A. y Ortín Ángel, P. (2018), «Las políticas de recursos humanos en las empresas españolas. Comparación y evolución de las diferencias con otros países de la Unión Europea», *Innovación y competitividad: desafíos para la industria española*, capítulo IX, págs. 291-316.
- Bloom, N. y Van Reenen, J. (2010), «Why do Management Practices Differ Across Countries», *Journal of Economic Perspectives*, 24 (1), págs. 203-224.
- Chandler, A. J. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge MA, MIT Press.
- De Lucio, J.; Mínguez, R.; Minondo, A. y Requena, F. (2018), «La empresa exportadora española: características, dinámica y estrategia competitiva», *Innovación y competitividad: desafíos para la industria española*, capítulo XV, págs. 487-504.
- Fernández-Crehuet, J. M. y González, M. L. (2018), «Estudio de la implantación de las TIC en las pymes españolas: cálculo de un índice de implantación tecnológica», *Innovación y competitividad: desafíos para la industria española*, págs. 229-267. Funcas.
- Garcés-Galdeano, L.; García-Olaverri, C.; Huerta Arribas, E. (2016), «Occupational pension scheme as a differentiation tool in HRM», *Management Research, the Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14 (2), págs. 106-129.
- García-Canal, E. y García-García, R. (2018), «La empresa industrial española y su internacionalización», *Innovación y competitividad: desafíos para la industria española*, capítulo XV, págs. 463-486. Funcas.
- García-Olaverri, C.; Huerta-Arribas, E. y Larraza-Kintana, M. (2006), «Human and organizational capital: typologies and determinants in the Spanish firms», *The International Journal of Human Resource Management*, 17, págs. 316-339.
- Grant, R. (2008), *Contemporary Strategy Analysis*, London, 6th ed., John Wiley & Sons Ltd. ISBN: 978-1-119-12084-1.
- Heras-Saizarbitoria, I.; Boiral, O. y Allur, E. (2018), «Los sistemas de calidad y la mejora de la eficiencia de la empresa», *Innovación y competitividad: desafíos para la industria española*, capítulo VI, págs. 205-228. Funcas.
- Huerta Arribas, E. y Salas Fumás, V. (2012), «La calidad del recurso empresarial en España: indicios e implicaciones para la competitividad», *Papeles de Economía Española*, 132, págs. 19-36.
- Huerta, E. y Salas, V. (2014), «Tamaño de las empresas y productividad de la economía española. Un análisis exploratorio», *Mediterráneo Económico*, 25, págs. 167-193.
- Huerta, E. y Salas, V. (2017), «Tamaño y productividad de la empresa española. El recurso olvidado de la calidad de la dirección», *Policy Brief*, núm. 12, Europe G.
- Huerta Arribas, E. y Salas Fumás, V. (2018), «Productividad y tamaño de las empresas: ¿dónde están las palancas para el cambio?», *Innovación y competitividad: desafíos para la industria española*, capítulo XIV, págs. 425-462.
- Junquera Cimadevilla, B. y del Brío González, J. A. (2018), «Diagnóstico de la dirección medioambiental en la empresa española: situación actual y retos futuros», *Innovación y competitividad: desafíos para la industria española*, capítulo XI, págs. 349-380. Funcas.
- Pérez, F. y Serrano, L. (2013), «Capital humano y formación de directivos: situación española y estrategias de mejora», *Economía Industrial*, 387, págs. 87-107.
- Pérez, F. y Hernández, L. (2013), «Educación, conocimientos y perfiles ocupacionales», en PIAAC: Programa internacional para la evaluación de las competencias de la población adulta, 2013, vol. II: análisis secundario, Madrid: Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE), Spanish Ministry of Education, Culture and Sports, págs. 139-164.
- Porter, M. E. (1996), «What is a Strategy?», *Harvard Business Review*, 14: 61-78, Reprint 96608.
- Roberts, J. (2004), *La empresa moderna*, en Bosch, A. (ed.), Organización, estrategia y resultados, Barcelona, ISBN: 84-95348-21-7.
- Rubio Benito, N.; Villaseñor Román, N. y Yagüe Guillén, M. J. (2018), «El valor de los recursos intangibles para las empresas españolas: el capital directivo», *Innovación y competitividad: desafíos para la industria española*, capítulo IV, págs. 143-181. Funcas.
- Salas, V. (2013), «El mercado de empresarios. Con referencias al caso español», En: *Ensayos sobre Economía y Política Económica*, Libro homenaje a Julio Segura, R. Repullo y M. Lucena, Edrs. 369-394. Barcelona, Antoni Bosch.
- Salas, V. (1987), *Economía de la Empresa: decisiones y organización*, Ariel, Barcelona.