



POLÍTICAS DE INNOVACIÓN EN LA *EMPRESA ESPAÑOLA:* EL PAPEL DEL SECTOR PÚBLICO

Por **ALFONSO NOVALES**

Real Academia de Ciencias Morales y Políticas

La innovación, tanto en aspectos tecnológicos como organizativos, es un elemento clave en la mejora de la productividad empresarial. En particular, la innovación en capital organizativo (organización de la producción y calidad del recurso empresarial) son aspectos que pueden condicionar tanto el tamaño como la productividad empresarial. El sector público es imprescindible en el proceso innovador, siendo la colaboración público-privada y el mantenimiento de un eficaz sistema de ciencia e innovación piezas esenciales del mismo.

1. Productividad e innovación: sus determinantes

EN UNA ECONOMÍA de mercado las empresas son uno de los principales motores de progreso; proporcionan renta a los trabajadores y a los accionistas, satisfacen las necesidades de sus clientes, desarrollan nuevos productos y abren nuevos mercados, contribuyendo de este modo a incrementar el bienestar de la sociedad. Sus posibilidades de crear empleo y contribuir al crecimiento económico y al progreso social dependen de su capacidad para mejorar su productividad.

Huerta y Salas (2017) describen tres clases de condicionantes de la productividad: a) de tipo técnico, como la especialización productiva, las características de los bienes y servicios que produce, y las tecnologías que utiliza en su producción; b) de tipo político-institucional, como las distintas regulaciones, algunas de las cuales dependen del tamaño de la empresa, la calidad institucional del entorno en que la empresa opera, la regulación de los mercados financieros, y la fiscalidad de las rentas de personas físicas y jurídicas; c) de tipo organizativo, que considera que tamaño y productividad son dos consecuencias de una misma causa: la calidad de la gestión empresarial y los factores organizativos.

La productividad depende, por tanto, de condicionantes externos e internos a la empresa. No puede hacer mucho respecto de los factores político-institucionales, que debe tomar como dados, pero puede implementar estrategias de innovación sobre los factores tecnológicos y sobre los factores organizativos, y su productividad dependerá en buena medida del éxito de dichas estrategias. Adicionalmente, la evidencia disponible sugiere que tanto una reducida calidad de la gestión empresarial como del capital organizativo vienen asociados con una menor inversión en

innovación, y la menor innovación y una insuficiente productividad reducen la competitividad y dificultan el crecimiento.

Frente a la caracterización más estrecha que de la innovación se hacía en el pasado, actualmente se concede la importancia que merece tanto a la innovación en activos tangibles (tecnología productiva, desarrollo de nuevos productos), como a la innovación en activos intangibles (gestión de la calidad, organización de la producción, apertura de nuevos mercados, diseño de un proyecto de empresa a largo plazo). Todos ellos están al alcance de cualquier empresa, con independencia de su tamaño, si bien cabe esperar que empresas grandes, medianas y pequeñas pongan un énfasis diferente en las distintas políticas de innovación.

2. Capital organizativo: gestión compartida y calidad de la gestión empresarial

Con objeto de no redundar en aspectos sobradamente conocidos, me detendré únicamente en dos de los elementos que constituyen el capital organizativo: la gestión compartida y la calidad de la gestión empresarial.

Entendemos por gestión compartida la participación de representantes de los trabajadores en la organización de la producción;¹ puede adoptar diversas formas, y siendo un elemento potencialmente importante de mejora de la productividad, debe considerarse como un elemento central de toda estrategia



de innovación. Los trabajadores disponen de información directa sobre el proceso productivo y, precisamente en el actual momento de incorporación de cambios tecnológicos, pueden aportar intuiciones muy relevantes. Su participación en la organización de la producción facilita que puedan hacer suyos los objetivos de la empresa y es, además, consistente con una posible estrategia de remuneración contingente en resultados, que contribuya a una distribución más eficiente del riesgo de la actividad empresarial, a la vez que puede servir de estímulo e incentivo para los trabajadores.

Es una práctica arraigada principalmente en Alemania y en algún país nórdico. El

**DAR RESPONSABILIDAD
A LOS EMPLEADOS
SOBRE LOS RESULTADOS
EMPRESARIALES NO ES
REVOLUCIONARIO, Y
PUEDE SER EFICIENTE**

German Codetermination Act de 1976 introdujo la igual participación de trabajadores y accionistas en el proceso de decisión de la empresa. Su objetivo estriba en rentabilizar la inversión en capital humano, y recompensar la lealtad de los trabajadores a la empresa con derechos de participación, especialmente en

aquellas que requieren mayor coordinación, mayor flujo de información, e integración de actividades, entendiendo que la gestión compartida implica también responsabilidad compartida.

Contra este tipo de estrategias se aduce que la presencia de los trabajadores en el consejo de supervisión² de la empresa puede generar extracción de rentas por su parte, desviando el objetivo de la empresa de la maximización de valor para el accionista [Gorton y Schmid (2004)]. En sentido favorable, juega el argumento de que los trabajadores compartirán con los accionistas el deseo de pervivencia a largo plazo de la empresa, por lo que su presencia en el consejo supervisor puede resultar beneficioso para los accionistas, evitando que los gestores asuman proyectos de inversión de excesivo riesgo, maximicen el beneficio a muy corto plazo, exageren la expansión mediante fusiones y adquisiciones, o aprueben una política de remuneración excesiva de la dirección.

La evidencia disponible sugiere que la gestión compartida tiende a incrementar, si bien ligeramente, la productividad, la eficiencia y la inversión en las empresas, mientras que no se aprecian los potenciales efectos negativos que en ocasiones se alegan en su contra [FitzRoy y Kraft, (2004), Edwards et al. (2009), Dyballa y Kraft (2016)]. Fauver y Fuerts (2006) encuentran que la gestión compartida puede aumentar la eficiencia y el valor de mercado de la empresa.

Dar responsabilidad a los empleados sobre los resultados empresariales no es revolucionario, y puede ser eficiente. Lo importante es saber si los intereses de los distintos grupos están alineados o si están en contradicción unos con otros, y qué costes y beneficios conllevan la representación de los trabajadores.

Es evidente que la organización de la actividad productiva se verá condicionada por el entorno de confianza existente en la empresa. También está condicionada por la calidad de la gestión, la cual depende, entre otros factores, del nivel de formación de los gestores. Precisamente, en los últimos años ha cobrado vigor una línea de investigación que apunta a la calidad de la gestión empresarial como determinante de la productividad. Efectivamente, la calidad del recurso empresarial puede condicionar las decisiones más relevantes de la empresa: estructura organizativa de la producción, incorporación de tecnología, diseño de un proyecto empresarial a largo plazo, inversión en innovación, que no son sino los factores internos que afectan a la productividad. Huerta y Salas (2012) muestran que existe una asociación positiva entre calidad de gestión, y orientación estratégica hacia ventajas competitivas que priman la innovación y el valor del producto para los potenciales compradores.

3. La innovación en la empresa española

El tejido empresarial español y la industria, en particular, se caracterizan por su enorme fragmentación y un extenso predominio de microempresas y empresas pequeñas, y la evidencia disponible muestra una baja competitividad generalizada. Haciendo un diagnóstico detallado del esfuerzo en innovación de la empresa española, Garcés-Galdeano y Huerta (2019) consideran que el reto fundamental para los próximos años es que la economía española se mueva de un entorno institucional y empresarial centrado en competir mediante estrategias de reducción de costes, a otro en el que se busque la competitividad a través de estrategias de creación de valor, pues la gran mayoría de las empresas españolas son poco innovadoras. La reducción de costes redunda

en una baja calidad de los factores y una gran dificultad para competir en calidad de los productos, especialmente fuera de sus mercados locales; lo cual, a su vez, conduce a una reducida productividad, que difícilmente puede mejorar en ese entorno, lo que limita a su vez el crecimiento de las empresas.

Muchos analistas de la empresa española coinciden en la heterogeneidad existente en cuanto a la organización de la producción y la gestión del personal, dos de las principales bases de la productividad y, con ello, de la competitividad. Un número reducido de empresas, de tamaño elevado, en relación con la estructura empresarial española, ha adoptado tecnologías avanzadas para el diseño, organización y coordinación de sus procesos productivos, y algunas de ellas compiten internacionalmente con éxito. Otras empresas han incorporado métodos de gestión de la calidad, pero utilizan sistemas tradicionales de organización y gestión del personal, lo que limita su productividad y sus oportunidades de crecimiento. Otro tipo de empresas ha innovado en organización interna, pero no en tecnología.

Garcés-Galdeano y Huerta (2019) enfatizan la extendida presencia de estrategias competitivas desfasadas, basadas en una inversión tecnológica modesta, junto con una reducida inversión en activos intangibles, como el capital organizativo y la calidad de la gestión empresarial. La mayoría de las empresas tiene bajos niveles de tecnología y escaso capital organizativo, junto con proyectos de negocio poco ambiciosos, sin estrategias de crecimiento, y con escasa capacidad competitiva.

Las investigaciones realizadas sobre este tema muestran que, para alcanzar una fuerte posición competitiva, las empresas deben incorporar avances en todos los frentes simultáneamente: calidad de la gestión, proyecto

empresarial, tecnología productiva, metodologías de gestión de la calidad, por lo que no tiene mucho sentido diseñar políticas de reactivación industrial prestando atención únicamente a alguno de estos aspectos.

La calidad de la gestión empresarial

Utilizando una muestra de distintas oleadas del World Management Survey entre 2004 y 2014, con más de 11.000 empresas con más de 50 empleados, de 34 países de los cinco continentes, entre los que se encuentra España, Bloom et al. (2016) estiman que las diferencias en las prácticas de gestión empresarial entre países explican casi una tercera parte de las diferencias en la productividad total de los factores. En un indicador sintético de calidad de gestión empresarial construido a partir de una encuesta realizada a cada país, Estados Unidos aparece con el mayor nivel; España aparece en el lugar 18, casi en la mediana, siendo Grecia el único país europeo con un nivel inferior. Una parte interesante de su análisis se refiere a la estimación del grado en que la diferencia de productividad observada con respecto a Estados Unidos se debe a que las empresas están operando en otro país. España es uno de los países donde este efecto geográfico es menos importante, mostrando que la brecha surge por una deficiente productividad intrínseca a las empresas, más que por la especialización productiva o el marco institucional españoles.

El indicador mencionado sugiere que las empresas que operan en sectores más competitivos utilizan (en promedio) mejores prácticas de gestión. El nivel de la gestión mejora con la antigüedad de la empresa (en parte, pero no solo, reflejando un sesgo de supervivencia), observándose menor heterogeneidad de prácticas en empresas

antiguas que en empresas de reciente creación. Especialmente relevante por las posibilidades que puede ofrecer para mejoras de productividad en España es que la oferta de programas universitarios de formación de gestores y la facilidad de acceso a los mismos está asociado con un nivel más alto del indicador sintético de calidad de la gestión empresarial.

La organización de la producción

El escaso énfasis en la innovación en nuestras empresas, tanto en activos tangibles como en intangibles, se manifiesta en la existencia de estructuras organizativas rígidas, puesto que apenas se innova en sistemas de organización del trabajo y políticas de gestión de los recursos humanos. Hay más administración del personal que políticas innovadoras de gestión de las personas. Lejos de la implantación alcanzada por los sistemas de gestión compartida de Alemania, un 44% de las empresas españolas no ha establecido un sistema de sugerencias para valorar las ideas de los empleados, y el 58% de ellas no considera de interés realizar encuestas de satisfacción de los trabajadores [Garcés-Galdeano y Huerta (2019)]. El porcentaje de empleados que recibe formación en el puesto de trabajo en España es de un 26%, frente al 40% europeo,³ y el porcentaje de trabajadores cuya remuneración depende de la valoración de su rendimiento en España es 17 puntos porcentuales inferior al del resto de Europa.

Hay poca delegación de la capacidad de decisión en las empresas españolas, predominando las estructuras organizativas centralizadas y burocráticas, generalmente con muchos niveles jerárquicos. Las prácticas avanzadas de organización apenas se utilizan: el 60% de las empresas españolas

LA IMPORTANCIA
DE LAS CRISIS QUE
ESTAMOS VIVIENDO
HAN GENERADO UN
AMPLIO CONSENSO
ACERCA DE LA
IMPORTANCIA DE
UNA FRUCTÍFERA
COLABORACIÓN
PÚBLICO-PRIVADA,
PARA LO QUE SE
REQUIERE LEALTAD Y
CONFIANZA MUTUA

las no tiene equipos de trabajo, y cuando existen, la participación de la plantilla es reducida. Solo el 44% de las empresas tiene grupos de mejora, estando más extendidos entre las empresas multinacionales que en las nacionales.

Huerta y Salas (2017) muestran que la alta centralización de las decisiones en el sur frente al centro y norte de Europa se correlaciona con un déficit relativo de educación formal entre los trabajadores de ambos bloques de países, a lo que en el caso de la sociedad española se une una reducida confianza generalizada. Indudablemente, este factor explica asimismo las mayores dificultades que existen en España para delegar autoridad y capacidad de decisión en las empresas, en comparación con otros países.⁴

Un mayor esfuerzo innovador de la empresa española debería dirigirse a mejorar el capital organizativo, tanto en lo que se refiere a la calidad de la gestión empresarial, como a una mayor confianza entre gestores y trabajadores, facilitando de este modo el establecimiento de modelos organizativos



más horizontales, y la implantación de sistemas de gestión empresarial descentralizados y participativos que aprovechen las capacidades de todos los trabajadores; como complemento, los sistemas de participación financiera de los trabajadores, conllevan una mayor transparencia, generan incentivos adecuados y contribuyen a una distribución más eficiente del riesgo y los beneficios derivados de la actividad empresarial. En suma, la combinación de mérito y capacidad para acceder a los puestos directivos, y la implantación de modelos de gestión avanzados, es decir, la “calidad de la dirección y la gestión empresarial”, son los mejores remedios para que la dimensión de las empresas y la productividad de la economía redunden en una mayor prosperidad colectiva.

La financiación de empresas españolas en los mercados financieros es reducida, con un recurso generalizado a la financiación bancaria que, posiblemente, preste más atención a los resultados empresaria-

les, que a las expectativas que la inversión en innovación de la empresa pueda ofrecer sobre sus resultados futuros, lo que reduce los incentivos a dedicar recursos a corto plazo en mejoras del capital organizativo, cuyos efectos solo se observarían al cabo de algún tiempo.

4. El mantra “tamaño y productividad” en el tejido productivo español

El reducido tamaño de las empresas españolas se aduce con mucha frecuencia como el factor explicativo de su reducida productividad. Al no crecer, se dice, tampoco tienen capacidad de generar empleo ni de innovar, y no pueden acceder a mercados internacionales, condenando a la economía española a languidecer y verse continuamente adelantada por otros países más dinámicos. Lo cual lleva muy frecuentemente a analistas de la economía española a concluir que, si tuviésemos empresas más grandes, serían más productivas.

Esta relación causal entre tamaño y productividad debería replantearse bajo la óptica de la notable relevancia que tiene la calidad del capital organizativo de la empresa.

El tamaño de las empresas está condicionado, en parte, por efectos de umbral provocados por la normativa vigente. La obligación de cumplir con requisitos adicionales a partir de 10, 20 o 50 empleados que, aunque razonables, pueden resultar costosos, como determinadas exigencias contables, la creación de algunos comités de empresa, o la instauración de determinados planes sociales en caso de despidos, puede desincentivar la expansión de la empresa por encima de dicho tamaño. De hecho, al examinar las empresas existentes según su tamaño, se suele observar un número importante de empresas con un tamaño justo inferior al que exigiría cumplir con algunos de estos requisitos, y un número mucho menor de empresas con un tamaño justo por encima de dicha barrera.⁵

Pero hay otras consideraciones: cuando se compara la productividad de las empresas entre países europeos, por cohortes de tamaño, se encuentra que las empresas españolas son sistemáticamente menos productivas que las de otros países. La brecha de productividad es mayor en las empresas más pequeñas, que son mayoría, y se mantiene cuando se corrige teniendo en cuenta la diferente especialización productiva de los países, la cual explica solo una pequeña parte de la diferencia. Esta observación sugiere que los factores que pueden explicar tales diferencias son aspectos comunes a todas las empresas y a todos los sectores, por lo cual los aspectos institucionales (normas, seguridad jurídica, entorno de competencia) son un buen candidato.

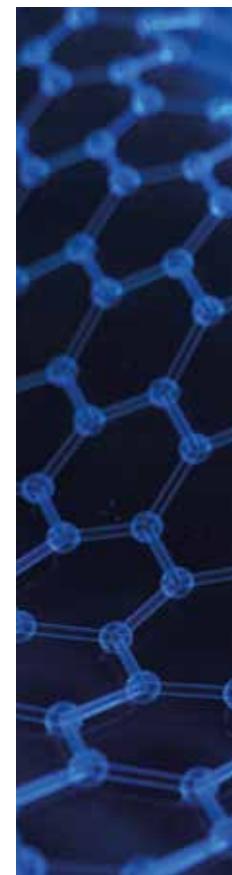
Algunos análisis empíricos muestran que la comúnmente aceptada relación causal del tamaño hacia la productividad dista de ser

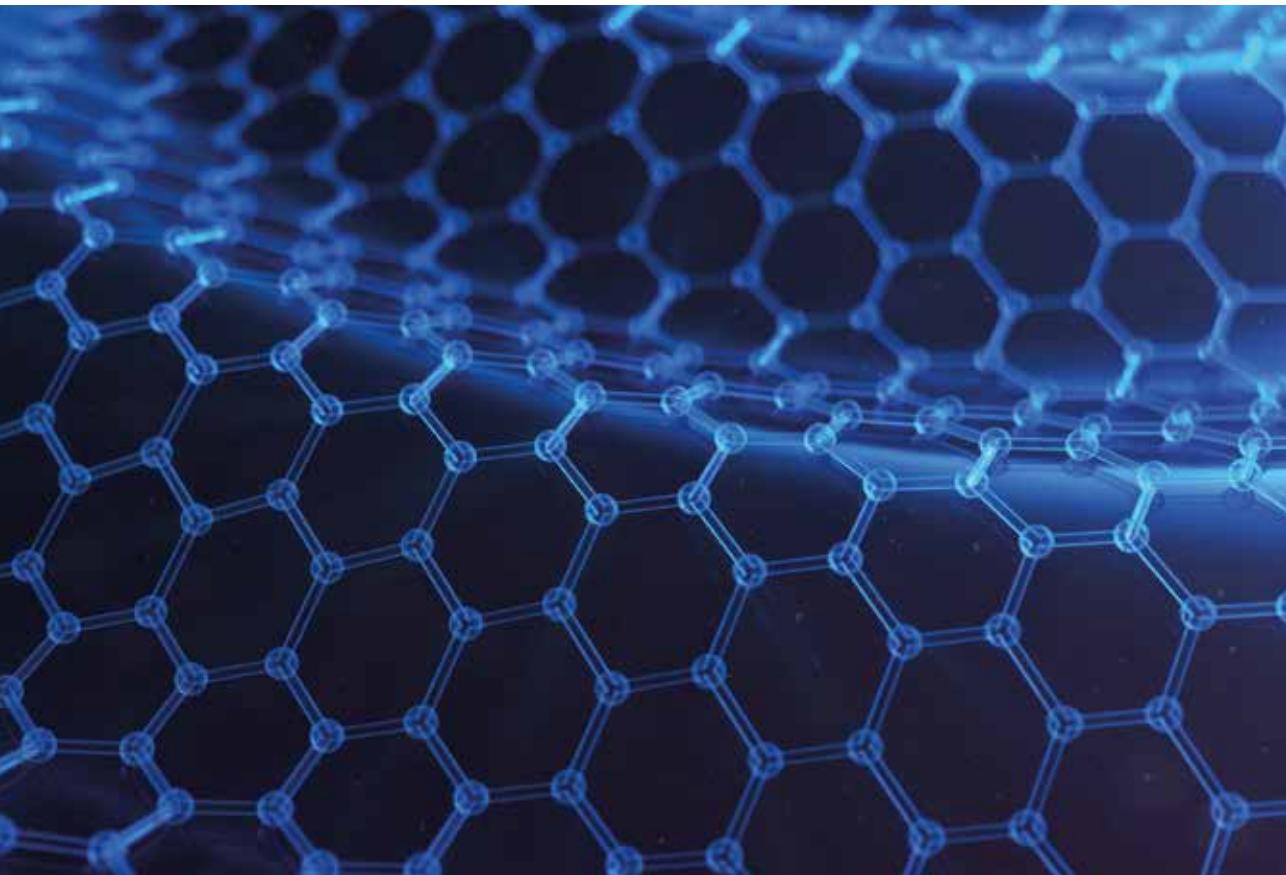
evidente. Huerta y Salas (2014), Moral (2016), y Guillamón et al. (2017) aportan evidencia que sugiere que, si bien la causalidad seguramente fluye en ambas direcciones, el efecto más fuerte es que una reducida productividad limita el crecimiento de las empresas. En todo caso, en línea con lo que antes apuntamos, cabe pensar que tanto el tamaño como la productividad puedan ser función de la calidad de la gestión empresarial, una cuestión que debe ser investigada detenidamente.⁶

5. Innovación: el papel del sector público

En el análisis de la innovación hay que considerar a un potencial jugador de importancia: el sector público, de quien depende en gran medida los condicionantes político-institucionales de la productividad a que antes hicimos referencia. Frente a la tradicional llamada a un aumento significativo en el presupuesto asignado a innovación, el verdadero condicionante es más bien el entorno en que se desarrolla la relación entre sector público y sector privado y, muy en particular, la calidad de la gestión pública. Un mayor gasto, sin un cambio significativo en las condiciones internas y externas en que se desenvuelve la actividad productiva, puede ser un desperdicio de fondos.

El sector público juega un segundo papel, como agente innovador. Se presenta habitualmente la visión de que los gigantes empresariales que hoy conocemos (Google, Apple, Amazon, Facebook, IBM, algunas grandes empresas farmacéuticas) han surgido gracias





a la disponibilidad del capital riesgo a invertir en áreas de alto riesgo, cuyos resultados potenciales son muy inciertos. También a estrategias innovadoras de marketing que consiguen introducir muy adecuadamente en el mercado los productos que generan. Por el contrario, el sector público se percibe demasiado grande y lento como para permitir esta inversión de riesgo y esta comercialización innovadora.

Y, sin embargo, la realidad puede ser muy diferente, pues el Estado ha jugado, y debe seguir jugando, un papel muy activo en la innovación. Mazzucato (2013) y (2018) explica cómo la innovación es una actividad colectiva, en la que participan en distinto grado y momento: el Estado, los centros de investigación y las empresas, que tiene un resultado

incerto. Está, además, sujeta a largos períodos de gestación, de modo que lo que parece una innovación actual es consecuencia generalmente de esfuerzos de investigación realizados desde mucho tiempo atrás, y acumula los frutos obtenidos por distintos grupos en una variedad de tareas. En Estados Unidos y en algunos países europeos, el sector público inició la investigación en nanotecnología o en biotecnología, ya sea mediante su política científica en universidades y centros de investigación, o a través de la investigación militar o aeroespacial, antes de que lo hiciera el sector privado. También ha estado detrás de muchas de las principales innovaciones que actualmente impregnán nuestra vida diaria y que han abierto la puerta a sucesivos desarrollos tecnológicos. Internet, las pantallas táctiles, el GPS y muchas otras innovaciones,

además del desarrollo inicial de muchos medicamentos, fueron realizados dentro de proyectos que recibieron una sustancial financiación pública. Sobre estos avances, empresas como las antes citadas han rentabilizado los efectos de red característicos de las tecnologías modernas, que proporcionan ventajas monopolísticas al primer entrante en su sector, y han continuado aumentando su poder de mercado mediante la adquisición de empresas que desarrollan productos que puedan representar alternativas a los que ellas ofrecen.

6. La colaboración público-privada

La importancia de las crisis que estamos viviendo en este primer cuarto de siglo han generado un amplio consenso acerca de la importancia de una fructífera colaboración público-privada, para lo que se requiere lealtad y confianza mutua. Puede ser eficiente que el Estado actúe como primer inversor en sectores de innovación en los que es necesario mucho capital y los riesgos tecnológicos y de mercado son elevados, dado que el sector privado no va a abrir estos caminos de alto riesgo; el capital riesgo entrará cuando se perciban indicios de éxito y, por tanto, posibilidades de rentabilidad futura. En fases sucesivas, la solución eficiente puede ser una colaboración con distribución del riesgo, pero también de los potenciales beneficios, entre los sectores público y privado. Además, como jugador principal que es, el Estado puede configurar una amplia cartera de proyectos de inversión en los que el fracaso de algunos se vea compensada económicamente por la rentabilidad generada por los proyectos de éxito innovador.

En la mayoría de los países, el sector público ha sido muy generoso no persiguiendo rentabilizar sus inversiones en innovación; se entendía que había una rentabilidad

indirecta, una vez que el progreso económico generado por las innovaciones resultantes, a través de una mayor productividad, mayores beneficios, y más empleo, generaría una elevación de rentas y, con ellas, un aumento de recaudación tributaria. Por el contrario, parece socialmente preferible que el Estado considere participar en el capital de iniciativas empresariales constituidas para el de-

**PARA QUE EL ESTADO
PUEDA DESARROLLAR
UNA ESTRATEGIA
COMO IMPULSOR
DE LA INNOVACIÓN
ES NECESARIO QUE
CUENTE CON UN
SISTEMA NACIONAL
DE INNOVACIÓN ÁGIL
Y EXPERIMENTADO
EN LA GESTIÓN DE
PROYECTOS**

sarrollo de los proyectos de innovación que cuenten con apoyo público, porque como la mayoría de las decisiones de inversión o gasto del Estado, representa una transferencia de recursos de unos ciudadanos, que proveen los recursos al Estado, a otros, que los reciben del Estado.

7. La gestión de la innovación

Para que el Estado pueda desarrollar una estrategia como impulsor de la innovación es necesario que cuente con un sistema nacional de innovación ágil y experimentado en la gestión de proyectos y bien conectado con agencias internacionales de evaluación de la investigación; menos preocupado por imponer fuertes restricciones administrativas a los investigadores, en prevención de posibles



incumplimientos, que con una evaluación exigente de su desempeño a posteriori. Es crucial que se realice un esfuerzo robusto y sostenido de estímulo de la actividad investigadora, que permita el desarrollo de potentes centros de investigación, con capacidad para establecer convenios de colaboración e intercambio de personal con los centros más relevantes del mundo.

El sistema de innovación debe estar asociado además a un sistema horizontal de difusión del conocimiento a través de la economía, para lo cual será esencial la existencia de una interacción fluida entre empresas y centros de investigación, y de estas con los responsables del sistema de innovación. Un esfuerzo sostenido es también preciso para garantizar la estabilidad de los puestos de trabajo para los investigadores que colaboran en un proyecto, como mínimo durante la realización del mismo; no es sostenible que centros y equipos de investigación vivan con la angustia permanente de si dispondrán de los fondos y las plazas que necesitan en cada ejercicio anual.

Se necesita que exista una red suficientemente amplia de centros de investigación de modo que, al término de un proyecto, los investigadores puedan optar a trabajar en otros proyectos, incluso si se trata de otro centro de investigación. Debe abrirse la posibilidad de incorporar a las universidades personas con experiencia en grandes proyectos de investigación, que puedan formar no solo a los estudiantes, sino también a profesores, a la vez que colaboran en su investigación. Por último, la interacción entre empresas y grupos de investigación debe ser una realidad, más allá de una mera colaboración en la financiación de los proyectos; debería ser habitual que las empresas incorporasen temporal o permanente personal investigador a sus plantillas.

8. Resumen

La productividad depende de factores bien definidos. Algunos, como el entorno regulatorio, financiero, fiscal y laboral, y el grado de competencia de los mercados son

exógenos a la empresa. Sobre otros, la empresa puede actuar, mejorando su nivel mediante estrategias de innovación; no se trata solo de innovación tecnológica, sino también de innovación en calidad de la gestión y en organización de la producción, formando parte ambas de lo que se conoce como capital organizativo. No es tanto que la productividad de las empresas españolas esté limitada por su reducido tamaño, sino que ambos, tamaño y productividad son consecuencia de un limitado esfuerzo en innovación en capital organizativo.

Concebir e implementar políticas de innovación sobre los factores internos a las empresas será más difícil en ausencia de confianza entre empleados y gestores, a pesar de que, tanto para unos como para otros, todo elemento de innovación, en el marco de un proyecto de progreso empresarial, constituiría un estímulo y contribuiría a generar un mayor vínculo entre trabajadores y empresa, con el consiguiente beneficio para ambas partes.

Conviene ver la innovación en sus varias facetas, y no cabe recomendar un mayor gasto en I+D+i como solución al bajo nivel de innovación tecnológica, porque este depende en buena medida de factores internos a la empresa sin cuya mejora, el mayor gasto en I+D+i puede resultar ineficaz. Más interesante sería mejorar la calidad del mercado de directivos e incentivar la cultura de adopción de estrategias organizativas internas más participativas. Esto concede al sector público un papel relevante; un segundo papel estriba en mejorar el entorno institucional de la empresa: buenas normas, estabilidad de las normas, seguridad jurídica, transparencia en concursos, etc.. Por último, un tercer papel consiste en mantener un alto nivel del sistema de gestión de la innovación y un apoyo firme y sostenido al sistema de ciencia.

CITAS

¹ También denominada co-gestión; en inglés: co-determination.

² Formado por personal no directivo que representa a los accionistas y a los trabajadores; estos últimos tienen entre un tercio y la mitad de los puestos en el consejo. El *chairman* de este consejo, que es elegido por los accionistas, dispone de un voto de calidad.

³ Según datos del European Foundation for Improvement of the Working and Living conditions Survey y la European Company Service, en A. Bayo y P. Ortín (2018).

⁴ Ocupando la posición 61 entre un amplio conjunto de países (Garcés-Galdeano y Huerta).

⁵ No somos excepción en este aspecto: el premio Nobel Jan Tirole comenta en su último libro que en Francia se produce una situación similar [Tirole (2017)].

⁶ Como, muy acertadamente, se sugiere en Huerta y Salas (2012), Sebastián (2019), Garcés-Galdeano y Huerta (2019).

.....

BIBLIOGRAFÍA

Bloom, N., R. Sadun y J. Van Reenen, (2016). “Management as a Technology”, IZA DP 9987.

Dyballa, K. y K. Kraft, (2016). “How Do Labor Representatives Affect Incentive Orientation of Executive Compensation?” IZA DP 10153.

Edwards, J., W. Eggert, A.J. Weichenrieder, (2009). “Corporate governance and pay for performance. Evidence from Germany”, Economics for Governance.

Fauver, L. y M. Fuerts (2006). “Does Good Corporate Governance Include Employee Representation? Evidence from German Corporate Boards”, Journal of Financial Economics, 82, 673-710.

FitzRoy, F.R. K. Kraft, (2004). "Co-Determination, Efficiency, and Productivity", IZA DP.

Garcés-Galdeano, L. y E. Huerta (2019). "Las empresas españolas entre el cambio y la inercia: la relevancia de la gestión", Actividad Empresarial.

Gorton, G. y F.A. Schmid (2004). "Capital, Labor, and The Firm: A Study of German Codetermination", Journal of the European Economic Association, 2004, vol. 2, issue 5, 863-905.

Guillamón, C., Moral-Benito, E., y S. Puente (2017). "High Growth Firms in employment and Productivity: Dynamic Interactions and the Role of Financial Constraints, Banco de España, Documento de trabajo 1718.

Huerta, E. y V. Salas, (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 V. Salas, (2014). "Tamaño de las Empresas y Productividad de la Economía Española. Un Análisis Exploratorio", Mediterráneo Económico, 25, 167-193.

Huerta, V., y V. Salas, (2017). "Tamaño y Productividad de la Empresa Española. El recurso olvidado de la calidad de la dirección". Policy Brief nº 12, Europe G.

Mazzucato, M., (2018), *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*. Londres, Random House ed.

Mazzucato, M., (2013), *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*, Londres, Anthem Press.

Moral-Benito, E., (2016). "Growing by Learning: Firm-level Evidence on the Size-productivity Nexus", Banco de España, Documento de trabajo 1613.

Sebastián, C., (2019), Para que España Avance, Galaxia Gutenberg.

Tirole, J., (2017), *La Economía del Bien Común*, Taurus.

Bio



ALFONSO NOVALES

Licenciado y Doctor en Ciencias Matemáticas, por las universidades de Zaragoza y el País Vasco, respectivamente. Asimismo, es Máster y Doctor en Economía por la Universidad de Minnesota (1983). Ha sido profesor en la State University of New York y Catedrático de Economía en la Universidad Complutense. Ha sido profesor visitante en las Universidades de Yale, Yokohama y Keio (Tokio). Actualmente es Académico de número de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas y ha ocupado los puestos de Presidente de la Asociación Española de Economía, Director de FEDEA y vocal en el Consejo de Ciencias Sociales de la Fundación Ramón Areces. También fue codirector del Informe ICAE sobre la economía española y del servicio de coyuntura ERISTE. Es autor de numerosos trabajos publicados en revistas nacionales e internacionales y libros de investigación sobre política monetaria, mercado de trabajo y economía industrial en la economía española. También ha publicado diversos libros de texto y ha sido director de 19 tesis doctorales y 36 tesinas de Máster.