

Laboratorio Aragonés de Innovación y Mejora en la Gestión: Sesión del 11 de febrero de 2019 dedicada a debatir alrededor de la publicación “Innovación y Competitividad: Desafíos para la Industria Española”, de los profesores Emilio Huerta y María José Moral, publicado por FUNCAS en 2018

Como se dice en la exposición de motivos del documento de presentación del Laboratorio, este surge por iniciativa del Instituto Aragonés de Fomento (IAF), la Fundación de Cajas de Ahorros (FUNCAS) y la Universidad de Zaragoza (Departamento de Organización y Dirección de Empresas) con el objetivo de articular un foro de debate en el que los investigadores escuchen las preocupaciones, problemas y dilemas a los que se enfrentan los directivos en el día a día de la marcha de sus empresas. El objetivo final es de un lado, mejorar la rentabilidad social de la investigación académica a través de una mayor aplicabilidad práctica de los resultados de la misma en el ámbito de la empresa y de otro, alimentar la investigación académica con experiencias, valoraciones críticas y comentarios sobre sus resultados que contribuyan a una investigación a la vez más rigurosa y más relevante.

La novedad metodológica del Laboratorio es experimentar un formato de diálogo, entre un grupo de directivos de empresas, investigadores y empleados públicos con responsabilidad en el fomento empresarial, con el propósito de acercar la investigación académica en dirección de empresas al ámbito profesional, recoger las reacciones y propuestas de los profesionales de la gestión ante los resultados de las investigaciones, y orientar los programas públicos de apoyo empresarial. Finalmente, experiencias como esta deben servir también para que instituciones públicas y privadas con la misión de contribuir al bienestar social, conozcan mejor la realidad económica y social de Aragón y España sobre la que intervienen con sus actuaciones transversales, y con ello diseñen e implanten iniciativas, programas, planes de intervención y políticas públicas más acordes con las necesidades del tejido empresarial existente.

La primera sesión del Laboratorio se realizó el día 11 de febrero de 2019 en la sede del Instituto Aragonés de Fomento entre las 16 y las 19 horas. Asistieron a la misma 14 personas vinculadas a la empresa (empresarios, directivos, consultores) XX directivos y técnicos del Instituto Aragonés de Fomento, 3 personas en representación de Funcas, incluido el ponente de la sesión el Profesor Emilio Huerta, y 3 profesores de la Universidad de Zaragoza.

Los directivos asistentes a esta reunión fueron invitados por los representantes del Instituto Aragonés de fomento. Se pretendía reunir a una muestra de conveniencia de las empresas aragonesas atendiendo a la experiencia profesional de los directivos y al sector de actividad en el que compiten sus respectivas empresas. Atendiendo a la clasificación de actividades económicas estuvieron presentes empresas de las siguientes descripciones de los epígrafes:

Fabricación de material y equipo eléctrico
Fabricación de artículos de joyería, bisutería y similares
Fabricación de carrocerías para vehículos de motor; fabricación de remolques y semirremolques

Fabricación de maquinaria de uso general
 Fabricación de productos químicos básicos, compuestos nitrogenados, fertilizantes, plásticos y caucho sintético en formas primarias
 Fabricación de pasta papelera, papel y cartón
 Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos
 Fabricación de productos químicos básicos, compuestos nitrogenados, fertilizantes, plásticos y caucho sintético en formas primarias
 Fabricación de productos de panadería y pastas alimenticias
 Actividades de jardinería
 Actividades de consultoría de gestión empresarial
 Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática

La facturación agregada de estas empresas fue en el año 2018 de 489 millones de euros con una plantilla media de 1.600 trabajadores.



Facturación por actividad



Desarrollo de la sesión

La sesión se inició con la respuesta telemática por los asistentes (personas vinculadas a la empresa) a una encuesta sobre la relevancia de la productividad y los factores que explican las diferencias de productividad entre empresas y entre países. Seguidamente Emilio Huerta presentó brevemente los principales resultados de la investigación y a continuación se abre un debate entre los asistentes que se prolonga durante más de dos horas. Se cierra la sesión con una

nueva ronda de respuestas telemáticas a las preguntas planteadas al comienzo de la sesión.

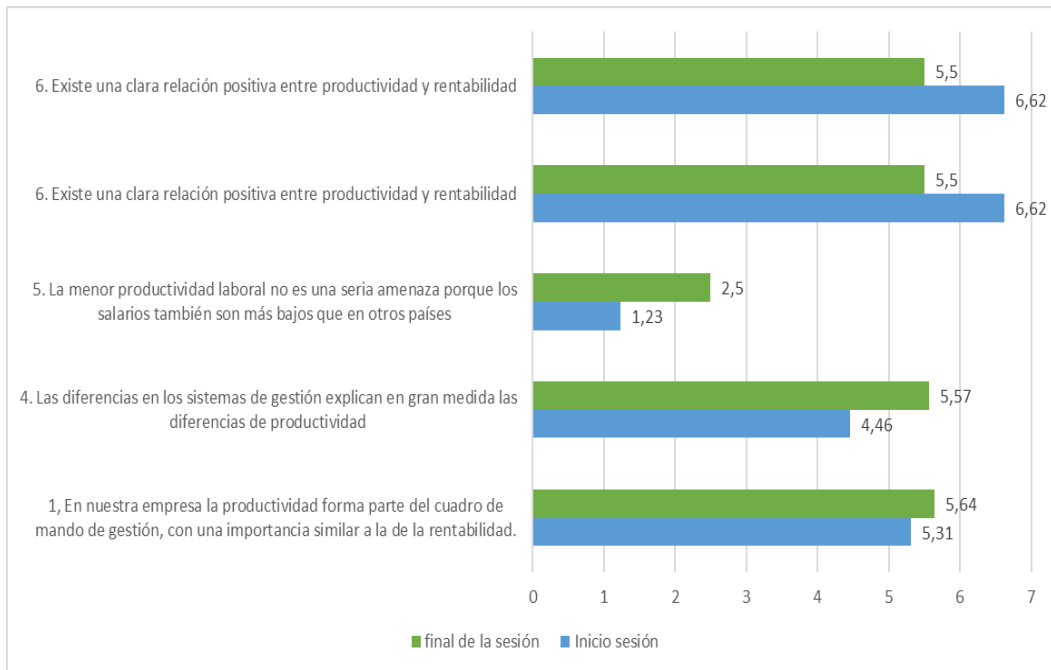
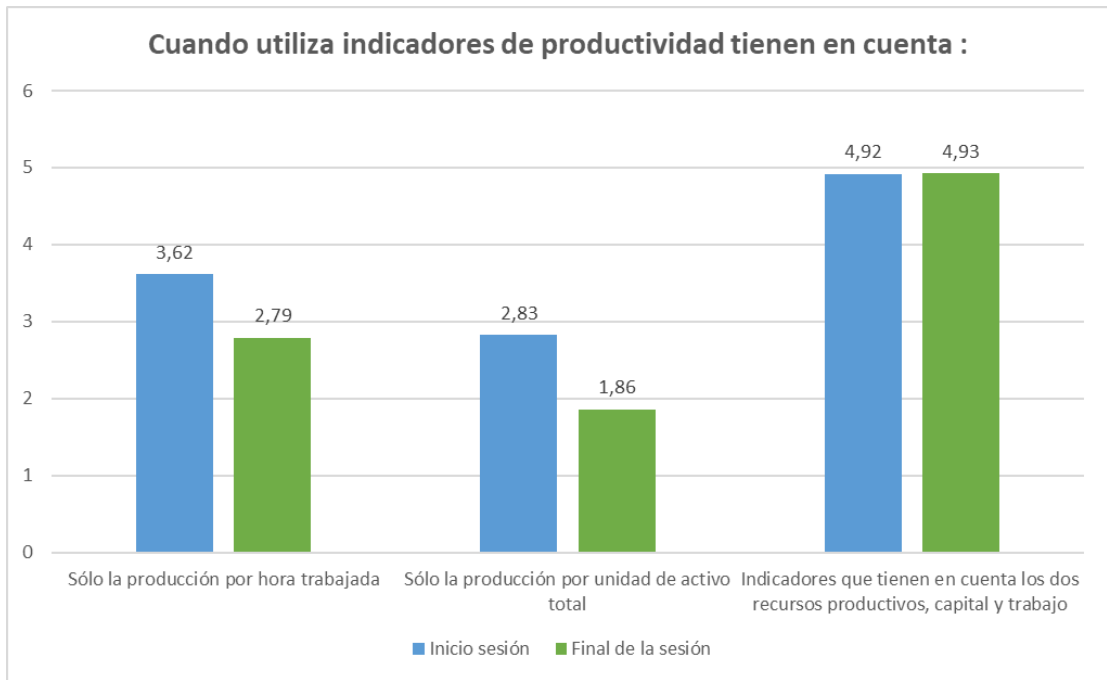
Independientemente de la facturación o del nivel de empleo de las empresas presentes en la sesión los directivos expresaron sus opiniones en base a experiencia profesional y el resultado de las opiniones es el agregado de las puntuaciones de los participantes

Presentación del profesor Huerta: Investigación académica sobre productividad y competitividad de la empresa en España

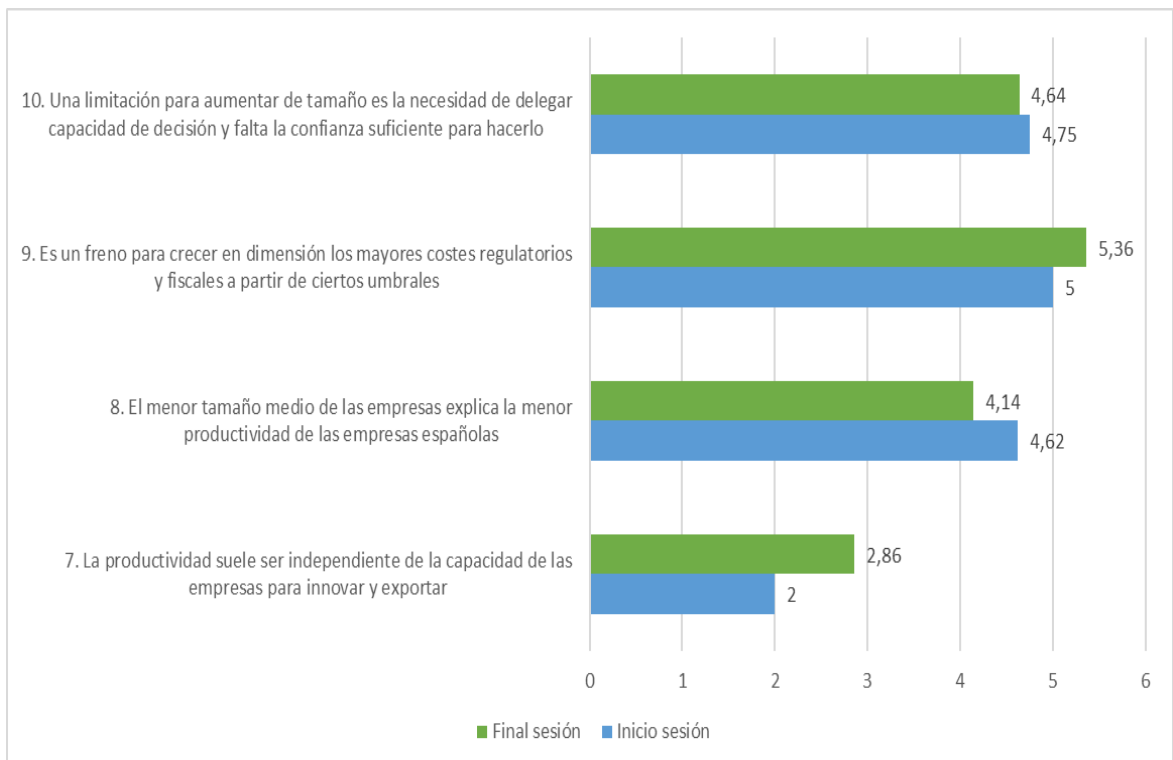
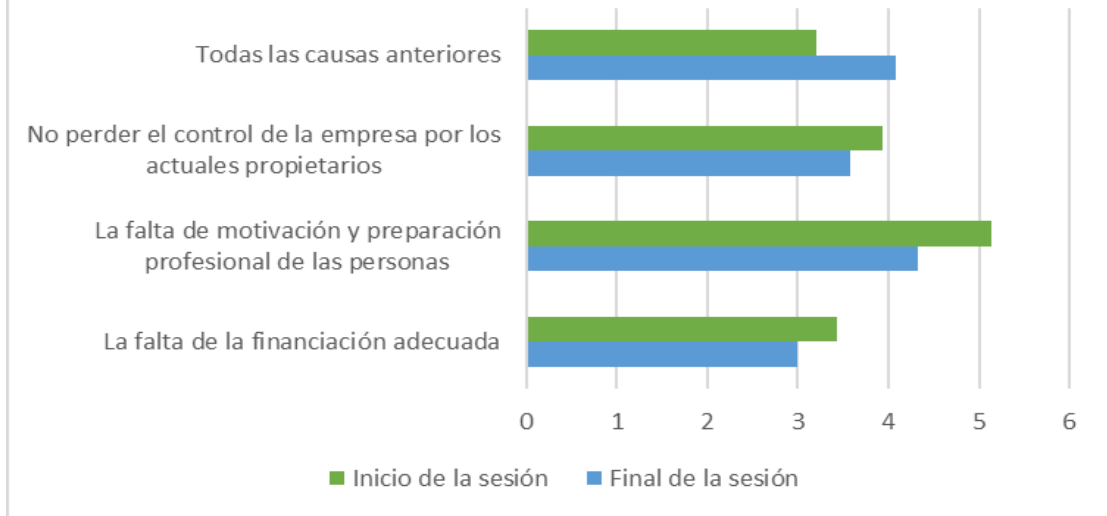
El profesor Huerta hizo una breve exposición de la situación y perspectivas de la empresa española a partir de los resultados publicados en el libro elaborado bajo su coordinación. En su opinión la productividad, entendida como cociente entre el valor de lo que se produce y el valor de lo que se consume en la producción, es una variable clave para compaginar competitividad de las empresas y mejora en la renta per cápita de las personas. La evidencia disponible pone de manifiesto que la productividad media de la economía española está por debajo de la de otros países del entorno y que, en general, los países más productivos coinciden con los que tienen un mayor tamaño medio de sus empresas. En España hay margen de mejora en la productividad por la doble vía de aumentar el tamaño medio de las empresas y aumentar la eficiencia de las empresas con sus tamaños actuales. El profesor Huerta revisa los factores internos a las empresas (dotación de intangibles, incluido el grado en que el proyecto empresarial es compartido por todos los interesados) y externos (regulaciones que penalizan el crecimiento empresarial, ineficacia de las administraciones públicas) a las mismas. Reconoce que la mayor parte del debate sobre como avanzar en la mejora de la productividad tiende a monopolizar los factores externos y olvidar a los factores internos a las empresas, y manifiesta su clara opinión a favor de revertir la situación, prestando una mayor atención a las oportunidades de mejora de la productividad que ofrece la implantación de sistemas de gestión menos jerarquizados y más participativos. Concluye con la referencia a iniciativas institucionales de distinto alcance que se han puesto en marcha en Navarra y el País Vasco para llevar a la práctica innovaciones organizativas que tienen como objetivo último fomentar el compromiso alrededor de un proyecto compartido a través de menos jerarquía y más participación.

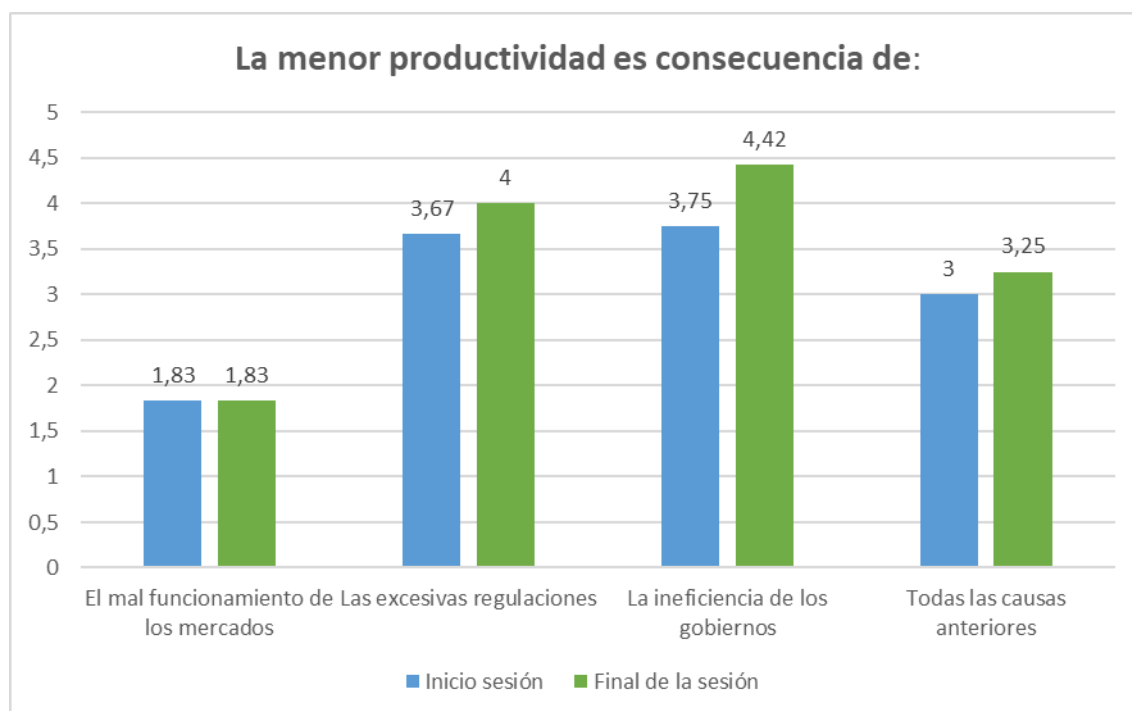
Cuestionario

En el siguiente cuadro se muestran los valores medios de las respuestas a las preguntas del cuestionario en el inicio (1) de la sesión y al final (2) de la misma. Los encuestados individualmente debía responder su grado desacuerdo o de acuerdo en el ítem respectivo seleccionando un valor y una escala entre 1 (máximo desacuerdo) y 7 (máximo acuerdo).



Los cuellos de botella al crecimiento de la empresa son:





Las respuestas a las preguntas planteados ponen de manifiesto que la productividad, conjunta de los recursos productivos primarios, capital y trabajo, es una variable relevante para las personas con responsabilidades de gestión, a la que otorgan una relevancia similar a la que conceden a la rentabilidad. Además, consideran que existe una estrecha relación entre ser más productivo y ser más rentable. La productividad es importante para que la empresa innove y esté presente en mercados internacionales y hay un amplio acuerdo en que menos salario no es la solución a un posible déficit comparado de productividad de las empresas españolas con las de otros países del entorno.

Las empresas atribuyen más importancia a los sistemas internos de gestión que a la competencia y las regulaciones cuando se trata de explicar diferencias de productividad entre las empresas. También consideran que el menor tamaño medio de las empresas españolas puede explicar porqué en las comparaciones internacionales las empresas españolas aparecen con menos productividad media que las de otros países. Existe bastante acuerdo en que la existencia de umbrales de tamaño que si se sobrepasan dan lugar a obligaciones fiscales y el cumplimiento de normas laborales más exigentes, es un freno para crecer y eventualmente para aumentar la productividad. Sin embargo, también están de acuerdo en un grado moderadamente alto en que existen costes internos vinculados al crecimiento de la empresa por el hecho de que no se pueda delegar delegar capacidad de decisión de forma eficiente y efectiva por falta de confianza.

Esta falta de confianza parece estar relacionada con la falta de motivación y preparación profesional de las personas dentro de la organización. La confianza tiene un doble significado y explicación: se confía porque se cree que la persona a

la que se otorga la confianza dándole autonomía de decisión es competente para realizar la tarea que se le encomienda; y/o se confía porque se considera que la persona en quien se delega actuará en beneficio del interés colectivo y no tanto en beneficio propio. La falta de preparación de las personas podría indicar que los encuestados consideran que se confía poco porque las personas que deben actuar con más autonomía no están preparadas para ello. La referencia a la falta de motivación podría estar indicando falta de suficiente compromiso de las personas con los objetivos de la organización.

Cuando se comparan las respuestas a las preguntas al inicio y al final de la sesión aparecen algunas diferencias dignas de mención. Aparentemente la discusión y el debate llevaron a los participantes a distinguir un poco más entre productividad y rentabilidad. La discusión aumenta el grado de acuerdo entre los participantes sobre el efecto de las regulaciones y la ineficiencia de los gobiernos en una menor productividad de las empresas, así como el grado de acuerdo en la importancia de factores internos de la empresa en las diferencias de productividad (sistemas de gestión) y en los costes que conlleva el crecimiento (falta de motivación y preparación profesional de las personas).

Desarrollo del debate y discusión

La discusión y el debate en el que participaron casi exclusivamente los profesionales de la empresa con muy pocas interrupciones por parte del ponente y del resto de personas con responsabilidad institucional, fue muy vivo y dinámico.

Un primer aspecto destacado entre los asistentes es la dificultad para establecer comparaciones entre empresas muy diferentes en sus modelos de negocio y en sus contextos institucionales (por ejemplo, diferencia de la marca España versus la marca Alemania para vender a precios más o menos altos productos de calidad similar). La lección de este aspecto del debate es reconocer que la investigación a partir de datos empresariales tiene una dificultad intrínseca adicional a la que pueda tener la investigación económica con datos agregados, porque el colectivo de empresas es muy heterogéneo y los valores medios y medianos para la población o para muestras representativas no aseguran que empresas individuales se vean reconocidos en ellos. No será lo mismo por tanto debatir sobre la relevancia de la política de tipos de interés para la gestión, que debatir sobre porqué unas empresas son más productivas que otras.

Los profesionales de la empresa no dan por buenas per se las comparaciones internacionales de productividad media, tanto por cuestiones metodológicas de medición como porque puede existir un cierto trade-off entre estilo y calidad de vida y eficiencia y la disciplina en la forma de producir entre unos países y otros. Podría decirse que la productividad no es sinónimo de bienestar, aunque al mismo tiempo se reconoce que si puede ser un buen indicador de competitividad.

Hubo repetidas alusiones a la cultura como elemento aglutinador de las organizaciones y palanca para la mejora continua y el buen hacer colectivo. Parece existir acuerdo alrededor de un intangible en forma de imaginario colectivo, ejemplaridad de los equipos directivos, automatismo en las relaciones interpersonales de gran importancia para explicar el mejor o peor hacer de las organizaciones, aunque no se profundizó en cómo gestionarlo. Tampoco se relacionó la cultura con la confianza que en el contexto del debate hubiera significado preguntarse la relación entre cultura y grado de legación y descentralización bajo el que funcionan las empresas.

Se repitió con mucha insistencia la dificultad para encontrar profesionales competentes y a la vez comprometidos con el proyecto empresarial sobre los que apoyar el crecimiento de la empresa, necesario para aprovechar todo el potencial de eficiencia y rentabilidad. Existe un claro mensaje para las autoridades públicas y para los profesionales de la enseñanza en la unanimidad entre los profesionales de la empresa a la hora de establecer como cuello de botella crítico para crecer y desarrollar proyectos empresariales ambiciosos, las deficiencias formativas y de aprendizaje entre las personas que se incorporan a las empresas como trabajadores.

Valoración

El objetivo más inmediato de una sesión como la del 11 de febrero era ensayar un nuevo formato de presentación de libros y estudios sobre la empresa/economía a través del cual los autores de la investigación y las instituciones que la patrocinan puedan escuchar la opinión y valoración de los resultados por interesados directos. Por ello, se aprecia particularmente la excelente disponibilidad de los asistentes a la jornada para dar su opinión crítica sobre los planteamientos previos alrededor del tema de la productividad presentados por el ponente de la sesión.

Si la experiencia se consolida los resultados de las actividades del Laboratorio deberían ser de mayor alcance pues es de esperar que del diálogo y la confrontación crítica deberá surgir una permeabilización mutua y, en última instancia, una investigación académica que, sin perder el necesario rigor, alcance una mayor repercusión tangible en la sociedad.