

# El capital directivo de las empresas aragonesas

*Los activos intangibles (capitales humano, organizativo, tecnológico y de mercado) son determinantes del crecimiento, la productividad y la competitividad*

En 2017 ha concluido el estudio "El capital directivo de las empresas industriales aragonesas", realizado por el equipo de investigación constituido por María Jesús Yagüe Guillén (directora), Sara Campo Martínez, Natalia Rubio Benito y Nieves Villaseñor Román, de la Universidad Autónoma de Madrid.

## Los activos intangibles

El capital directivo es un activo intangible, fundamental para mejorar la productividad empresarial y para facilitar un cambio de modelo productivo.

Se consideran cuatro clases de activos intangibles:



- ▶ **Capital organizativo:** rutinas organizativas y cultura empresarial.
- ▶ **Capital tecnológico:** patentes, propiedad industrial y software.
- ▶ **Capital de mercado:** imagen corporativa y reputación, marcas privadas y colectivas, nombre comercial y rótulo del establecimiento.
- ▶ **Capital humano:** conjunto de conocimientos adquiridos por una persona que incrementan su productividad y el valor de su contribución a la empresa. Incluye, además de la formación, contactos y relaciones personales, y otras cualidades individuales como reputación, lealtad, polivalencia o flexibilidad.
- ▶ Se habla de **capital humano específico** como el conjunto de conocimientos y habilidades que son valiosos en el contexto de una empresa, y dentro de él destaca el capital directivo.

Uno de los valores principales de los activos intangibles reside en que, frente a los tangibles, los intangibles son más difíciles de imitar por los competidores.

## El objeto de este estudio es:

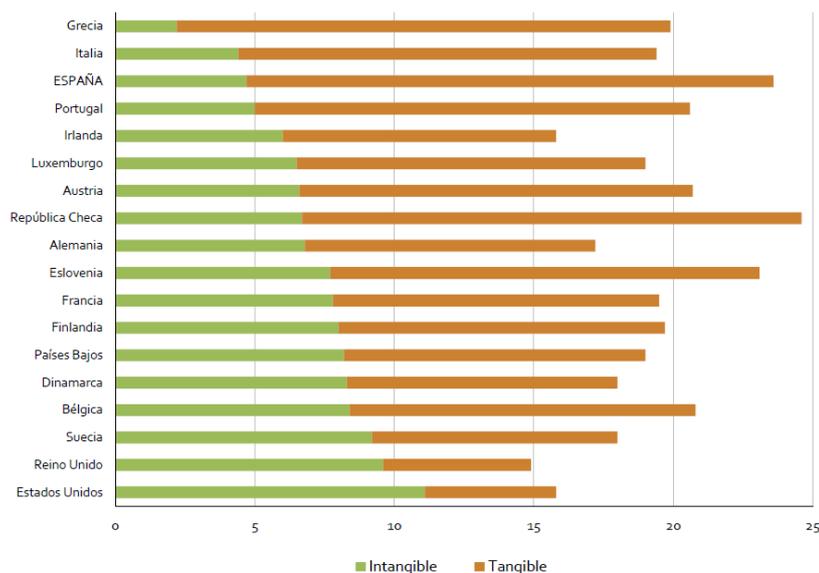
1. Analizar los factores determinantes de la calidad del **capital directivo de las empresas manufactureras aragonesas**.
2. Establecer un **análisis comparativo** con sus homólogas españolas.
3. Identificar el grado en que la calidad del capital directivo afecta a los **resultados empresariales**.



# Esfuerzo empresarial en capital humano

Las empresas españolas invierten poco en formación y creación de capital humano específico, a pesar de que es muy valioso para desarrollar ventajas competitivas

## Inversión en activos intangibles y tangibles (% PIB)



En los países de la Unión Europea la **ratio de inversión en intangibles** sobre PIB se ha duplicado desde 1995, situándose en el intervalo entre el 5 y el 10%.

Sin embargo, sólo Estados Unidos y Reino Unido invierten más en capital intangible que en tangible en términos del PIB.



## Posición de España en el Índice de Competitividad Global 2016-2017 (WEF)

Según el *World Economic Forum* (WEF), España ocupa la posición 45 (entre 130 países) en el **Índice de Capital Humano**; pero sus posiciones en el **Índice de Competitividad Global** son todavía más retrasadas. Algunos de los indicadores de este índice relacionados con el capital directivo no encajan con la posición global de nuestra economía.

Indicadores	Posición
▶ Calidad de las escuelas de negocio	14
▶ Disponibilidad de servicios de formación profesional	66
▶ Grado de formación del <i>staff</i>	93
▶ Confianza en la gestión profesional	37
▶ Capacidad para atraer talento	83
▶ Capacidad para retener talento	82
▶ Disposición a delegar la autoridad	94

## Esfuerzo de las empresas aragonesas

El estudio realizado pone de manifiesto que existe un **déficit en la profesionalización de los ejecutivos** de las empresas españolas y aragonesas. Los datos son, sin embargo, algo más favorables para **las empresas manufactureras aragonesas** en cuanto a la formación de sus trabajadores y la capacitación de sus directivos:

- ▶ El 21% de las empresas incorporan personal con **titulación de grado superior** (frente a un 17% en España).
- ▶ El **número medio de titulados** superiores por empresa es en Aragón (17%) mayor al nacional (14,2%).
- ▶ El número de empresas que realiza **acciones formativas** es diez puntos superior al nacional (64,5% frente a 54,9%).
- ▶ En sentido contrario, los **gastos totales** en formación de las empresas se redujeron entre 2001 y 2013 más en Aragón (-18,6%) que en el conjunto español (-13,8%).

# Buenas prácticas directivas en las empresas aragonesas

*La calidad directiva en las empresas aragonesas, aun cuando supera la española, no puede considerarse satisfactoria*

En un contexto altamente competitivo, la supervivencia de las empresas está íntimamente vinculada a su capacidad para **incorporar mejoras continuas, innovar y generar valor añadido**, tanto en sus productos y servicios como en los procesos que los hacen posibles.

En esos procesos adquiere especial importancia la **calidad directiva**, que se manifiesta en la puesta en marcha de buenas prácticas de gestión: las empresas difieren en sus estrategias corporativas y de negocio y en sus modelos organizativos.

## El Indicador de Buenas Prácticas Directivas

Dos de las autoras de este trabajo (Yagüe y Campo) han formulado un "Indicador de buenas prácticas directivas" (IBPD), que integra hasta **48 variables agrupadas en 6 dimensiones**, vinculadas con:

- ▶ **liderazgo** y habilidades directivas (7 indicadores),
- ▶ gestión de **operaciones** (procesos, productos y servicios) (14 indicadores),
- ▶ gestión de **alianzas** y recursos (6 indicadores),
- ▶ gestión de las **personas** (7 indicadores),
- ▶ política y estrategia digital y **tecnológica** (7 indicadores),
- ▶ medición de los **resultados** (7 indicadores)



Con datos homogéneos, puede establecerse un **IBPD promedio** para las empresas industriales de Aragón y de España, así como una **clasificación de las empresas en niveles de calidad** según el número total de buenas prácticas de dirección que incorporan.

### Valoración promedio del IBPD (máximo 40)

	Aragón	España
2009	9,88	9,07
2010	10,29	9,33
2011	10,29	9,36
2012	10,81	9,62
2013	10,21	9,60

### Porcentaje de empresas industriales según su nivel de buenas prácticas directivas

Calidad	Aragón	España
alta	4,8	3,3
media	30,6	24,7
baja	61,3	71,0
ninguna	3,2	1,0

# Efectos de la calidad directiva sobre los resultados empresariales

*La calidad directiva de las empresas industriales aragonesas es un intangible con gran potencial de mejora*

El modelo para la determinación del IBPD propuesto en el estudio encuentra una **relación positiva y significativa entre la calidad directiva y la productividad** de las empresas.

## Calidad y resultados empresariales

El estudio constata que la adopción de buenas prácticas directivas:

- ▶ Tiene un efecto positivo notable en la **cifra de ventas** alcanzada.
- ▶ Afecta muy favorablemente a la posición competitiva, medida en términos de **cuota de mercado**.
- ▶ Influye en la **productividad** del trabajo (e indirectamente en el coste de personal).
- ▶ Parece tener una influencia positiva, aunque no muy marcada, en el margen de **beneficios**.

Por tanto, una de las opciones para avanzar en el crecimiento económico y de la productividad es la **mejora de la calidad directiva**, lo que conviene que tengan muy presente tanto las empresas como las administraciones públicas.

## Factores para la mejora de la calidad en las empresas aragonesas

El estudio muestra que la calidad directiva en las empresas industriales aragonesas presenta algunas **deficiencias**, por ejemplo en el liderazgo, en las alianzas estratégicas o en la formación de sus empleados.

En los últimos años, las empresas industriales aragonesas

- ▶ han **incrementado** sus buenas prácticas de gestión en liderazgo, capital humano, digitalización y control de resultados;
- ▶ aunque han **disminuido** sus buenas prácticas de gestión en operaciones, productos y servicios.

La localización de estas deficiencias y la identificación de factores positivos permiten señalar que la calidad directiva es en Aragón **un intangible con gran potencial de mejora**.

El estudio señala que es más probable que incorporen buenas prácticas directivas las empresas con mejores cifras de:

- ▶ **tamaño empresarial** (tanto en empleados como en establecimientos),
- ▶ actividades comerciales con el **exterior**, e
- ▶ inversión en **activos intangibles** (formación e investigación y desarrollo).

