

# Los Costes del Crecimiento Empresarial como Impedimento a la Mejora de la Productividad

Vicente Salas Fumás

Profesor Emérito de la Universidad de Zaragoza

Zaragoza, octubre 2024

El Informe del CESA 2024 recomienda que los poderes públicos asuman el objetivo de aumentar el tamaño de las empresas en Aragón

- *B. Las políticas de fomento económico del Gobierno aragonés deben tener como uno de sus objetivos prioritarios incrementar el tamaño de nuestras empresas, incluyendo también a los autónomos con personas trabajadoras contratadas y a las microempresas. (Informe CES Aragón 2024)*

# Ideas principales de la exposición

- Las políticas públicas condicionadas al tamaño deben precisar los objetivos que se desean conseguir: Por qué importa el tamaño empresarial? ¿Productividad?
- Una empresa no se hacen más productiva o innovadoras por ser más grande; gana cuota en su mercado porque es más eficiente e innovadora que sus competidores. Las políticas públicas deben dirigirse a apalancar la eficiencia y la innovación empresarial
- Al valorar la distribución de tamaños empresariales de una economía desde el interés general es tan importante el tamaño medio y la dispersión, como la dinámica de renovación del tejido empresarial a través de la selección competitiva
- Las políticas públicas orientadas a influir en el tamaño empresarial deben partir del diagnóstico preciso de porqué el tejido empresarial es el que es y porqué permanece tan estable en el tiempo. Se proponen a debate dos explicaciones no excluyentes: A. La regulación impone altos costes externos al crecimiento; B. El modelo de gestión empresarial dominante, jerarquizado y centralizado resulta en altos costes internos de crecer.
- Las recomendaciones de acción dependen de la explicación

La mejora de la productividad (eficiencia en el uso de los recursos productivos disponibles) es condición necesaria para el bienestar, aunque no suficiente. Por ejemplo las políticas públicas pueden incorporar objetivos de equilibrio territorial

- *Si Europa no puede mejorar su productividad, nos veremos obligados a elegir. No podremos ser, al mismo tiempo, un líder en nuevas tecnologías, un faro de responsabilidad climática y un actor independiente en el escenario mundial. No podremos financiar nuestro modelo social. Tendremos que reducir algunas, si no todas, de nuestras ambiciones. Este es un desafío existencial. (Informe Draghi, preámbulo)*

# Distribución de tamaños empresariales en Aragón, sesgo a pymes igual que en España

## ■ Cuadro 1

### Empresas por número de asalariados

Número y tasa anual (%). Aragón. Datos a 1 de enero del año 2023

	Aragón			España
	2023	2022	$\Delta$ 2023/2022	
Pymes (0-249 asalariados)	83.837	89.266	-6,1%	-6,5%
Pymes (Sin asalariados)	43.013	48.235	-10,8%	-11,5%
Pymes(1-249 asalariados )	40.824	41.031	-0,5%	0,0%
Microempresas (1-9 asalariados)	36.583	36.890	-0,8%	-0,4%
Pequeñas (10-49 asalariados)	3.644	3.523	3,4%	4,0%
Medianas (50-249 asalariados )	597	618	-3,4%	1,6%
GRANDES ( $\geq$ 250 asalariados)	116	110	5,5%	3,0%
TOTAL	83.953	89.376	-6,1%	-6,5%

Aragón	España
SA 51,2%	53,6%
CA 48,8%	46,4%
Micro 89,3%	89,7%
Peque 8,8%	8,6%
Media 1,4%	1,4%
Gran 0,29%	0,32%

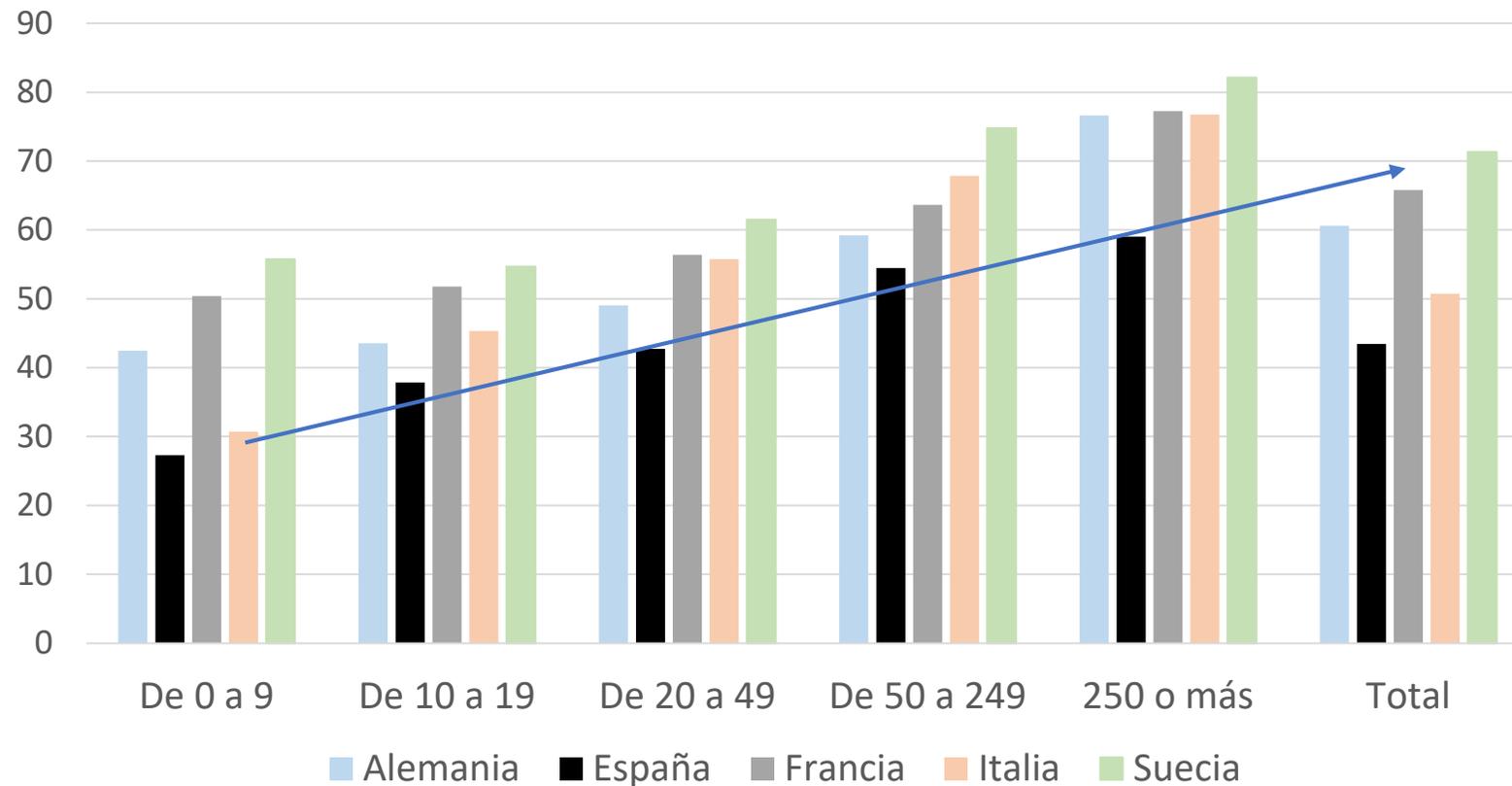
Fuente: DIRCE, Instituto Nacional de Estadística. Elaboración propia

La reducción en el número de pymes sin asalariados en 2023 está afectada por cambios en la metodología del INE

La **estabilidad de la distribución de tamaños empresariales** en el tiempo la convierte en un factor estructural de la economía española, arraigada en razones profundas

		<b>2020</b>	<b>2015</b>	<b>2005</b>	<b>1995</b>
Sin asalariados		56,60%	55,00%	51,00%	57,00%
Con asalariados:		43,40%	45,00%	49,00%	43,00%
Micro*	1 a 9	90,30%	90,75%	88,00%	88,00%
Pequeñas*	10 a 49	8,30%	7,70%	10,40%	10,40%
Medianas*	50 a 249	1,35%	1,30%	1,50%	1,40%
Grandes*	250 o más	0,30%	0,25%	0,30%	0,20%
Número Absoluto (miles)		3426	3187	3064	2519

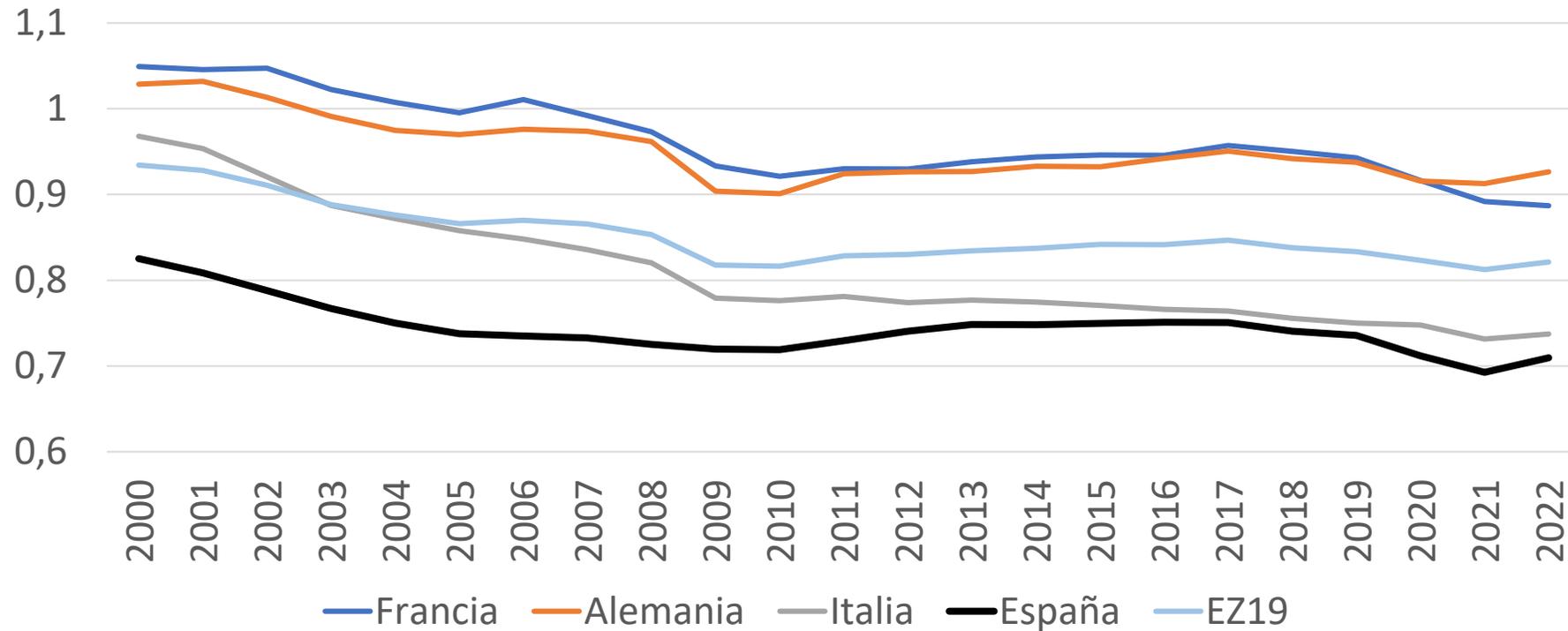
La productividad media de las empresas (Valor Añadido Bruto por empleado) aumenta con el tamaño, pero para un mismo tamaño la productividad media varía entre países.



	Autónomos sin asalariados	Tamaño Medio con asalariados
España	<b>12%</b>	<b>9,4</b>
Alemania	<b>3%</b>	<b>18</b>
Francia	<b>10%</b>	<b>12,7</b>
Italia	<b>17%</b>	<b>9,5</b>
Suecia	<b>11%</b>	<b>12,2</b>

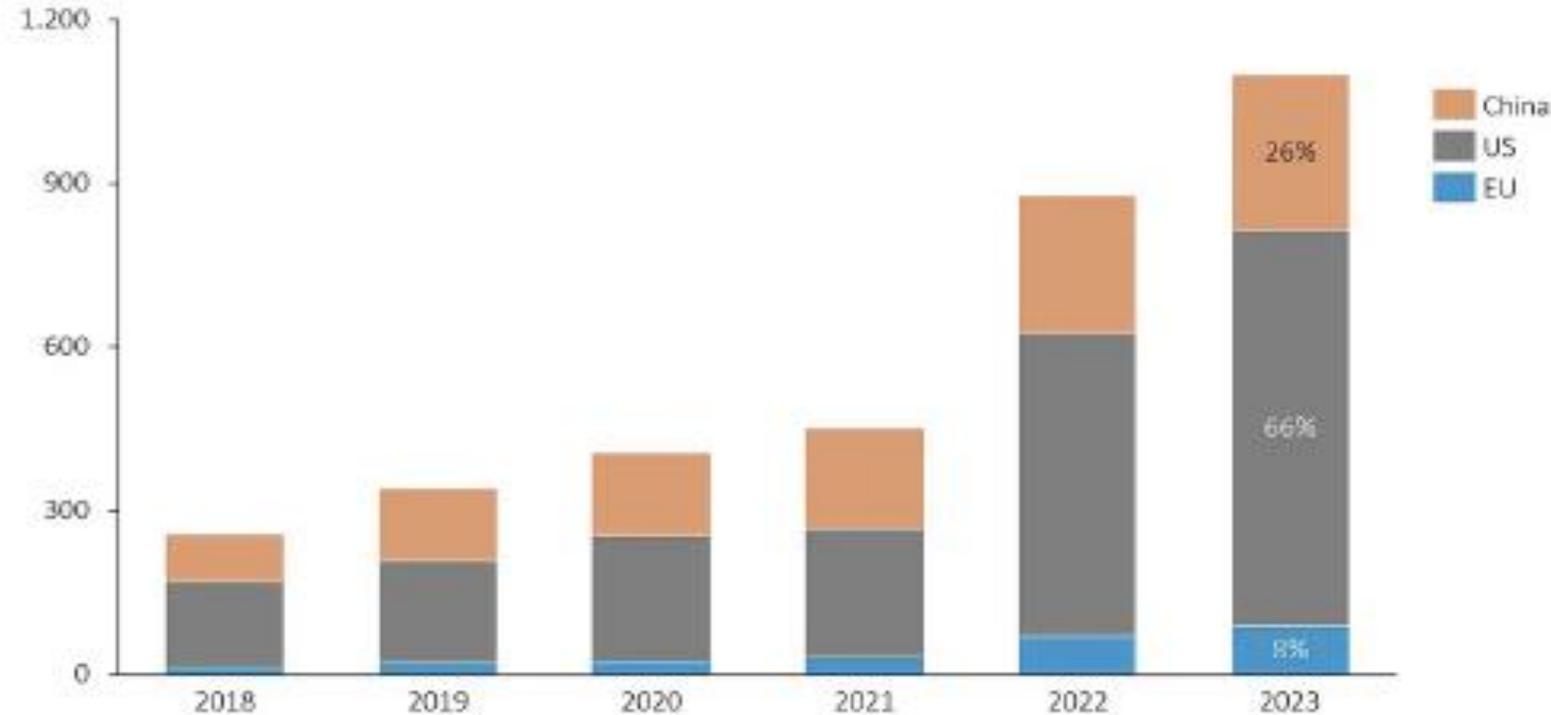
Productividad laboral en Europa normalizada por la de Estados Unidos; los resultados de diferencia de productividad por empresa se trasladan al conjunto de la economía

### PIB por hora trabajada



El dinamismo empresarial es notablemente mayor en Estados Unidos que en la UE, lo cual se reconoce como un lastre para la productividad europea, amenazada por el auge del dinamismo en China

FIGURE 5  
**Active unicorns**

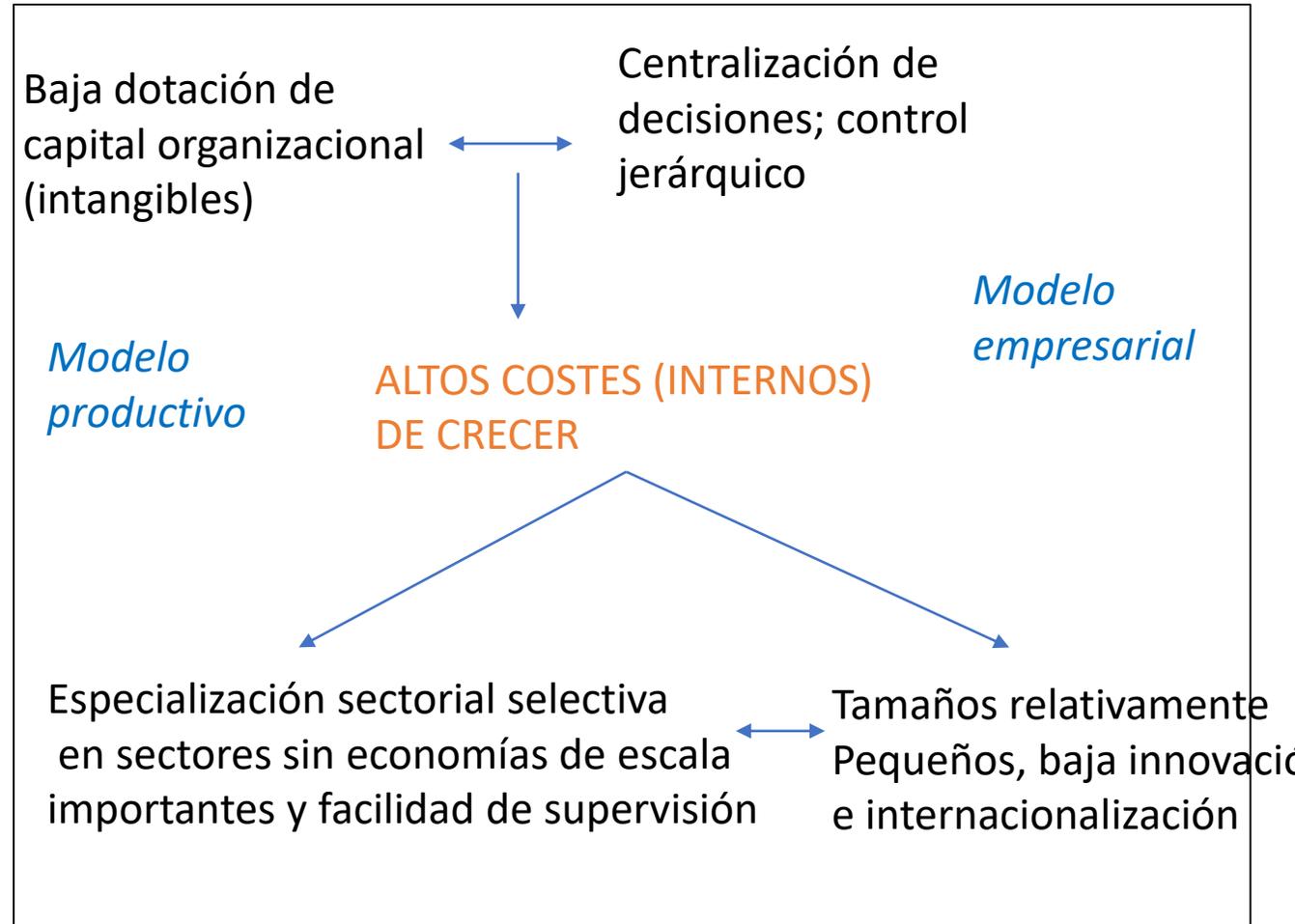
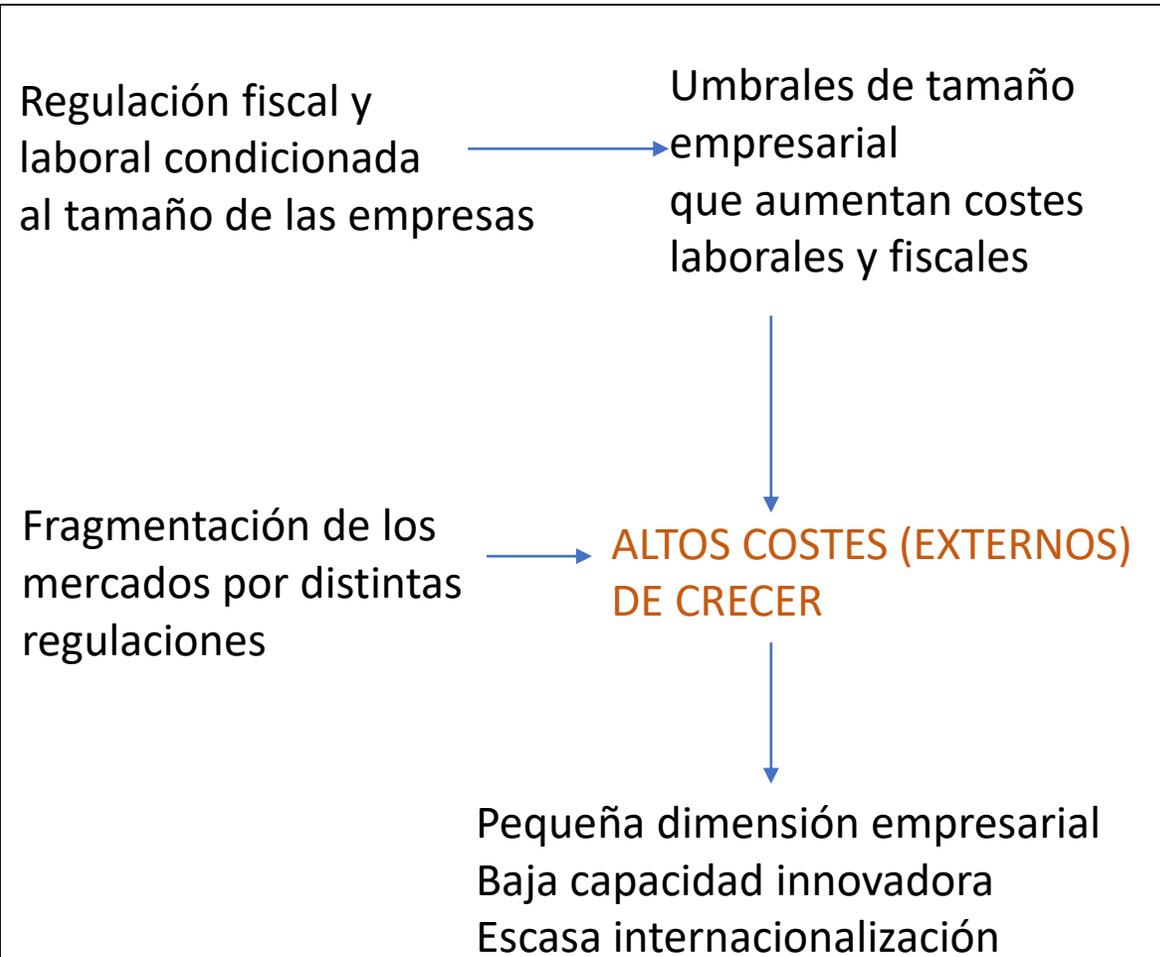


Source: Pitchbook Accessed 2024

# Las explicaciones de la distribución de tamaños empresariales en España han destacado...

- **LA ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA;** Explicación técnica, economías de escala diferentes por sectores (sin embargo, diferencias con UE se repiten para sectores concretos, por ejemplo industria)
- **LA REGULACIÓN;** Costes externos de crecer al aumentar las exigencias regulatorias (laborales y fiscales) cuando la empresa supera ciertos umbrales de tamaño
- **LA GOBERNANZA Y LA ORGANIZACIÓN INTERNA;** Costes internos de crecer por insuficiente capital organizacional/saturación de la capacidad directiva por falta de capacidad para delegar poder de decisión

# Explicación del tamaño empresarial a partir de los costes de crecer





## IX PANEL DE SEGUIMIENTO FINANCIERO DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

# El reto del tamaño empresarial en España

COORDINADORES:

ÁNGEL GAVILÁN (Banco de España)

DOMINGO GARCÍA COTO (Bolsas y Mercados Españoles)

Documento sobre el tamaño empresarial en España que explica la distribución de tamaños por la regulación y la fiscalidad:

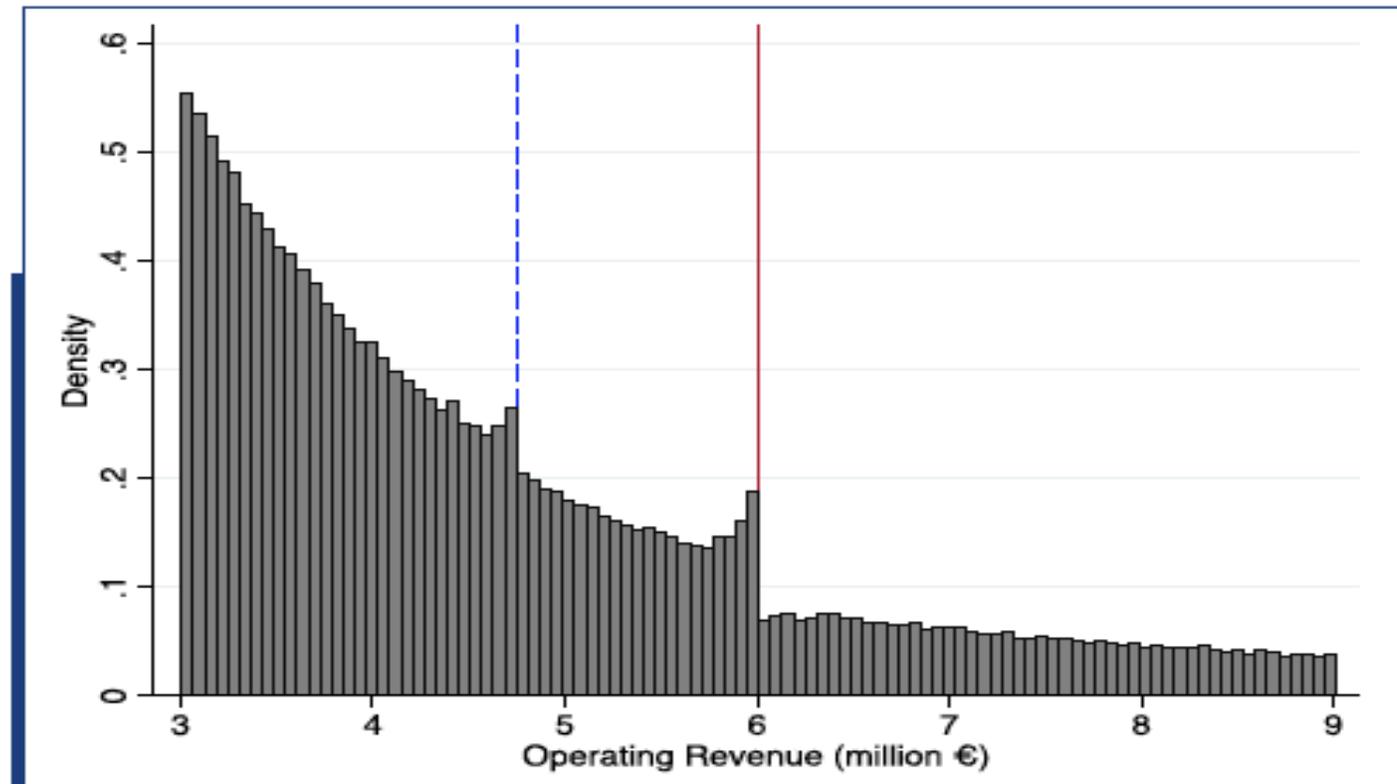
### COSTES EXTERNOS DE CRECER

Las evidencias aportadas en este documento de trabajo apuntan a que **en los últimos 20 años las empresas españolas han frenado su dinámica de crecimiento debido, principalmente, a la regulación y a determinados umbrales fiscales y laborales.**

El efecto conjunto de estos factores da lugar a ese menor número de grandes empresas en España y al mayor peso de las empresas pequeñas que son menos productivas, lo cual genera **una caída de la productividad media de la economía.**

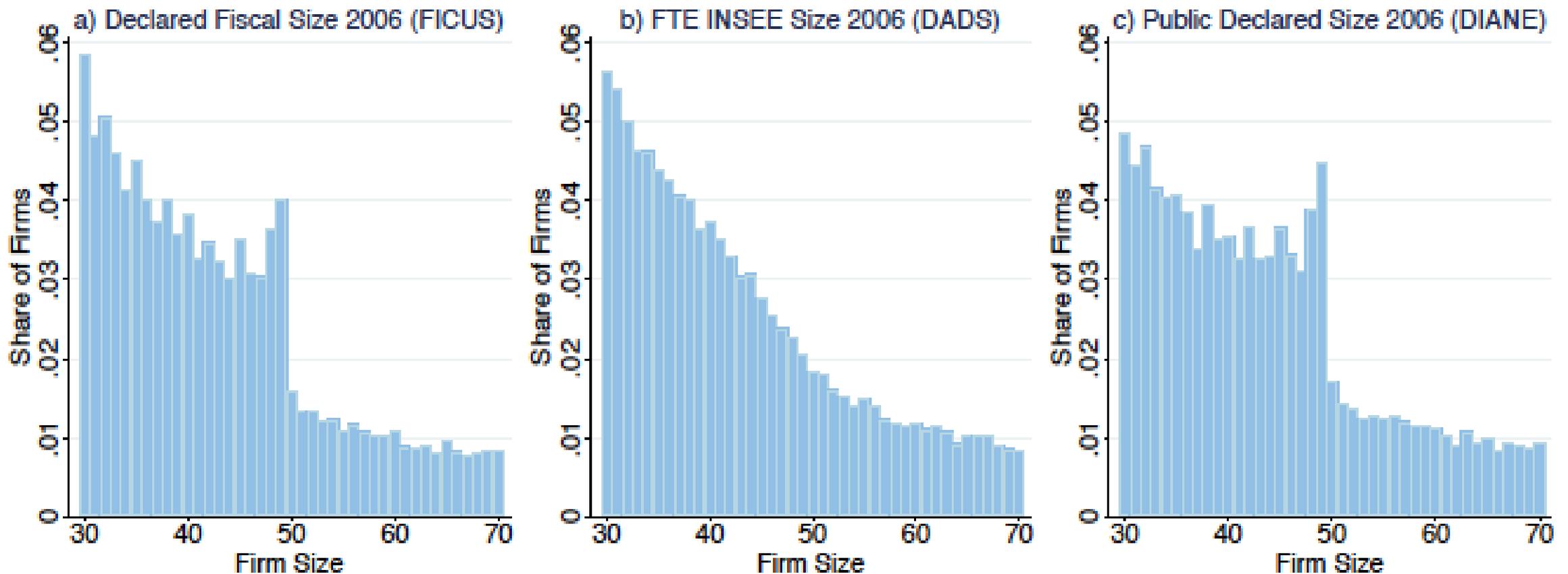
La acumulación por encima de lo esperable de empresas justo por debajo de los 6 millones de euros de cifra de negocios, evidencia que el tratamiento fiscal diferencial al superar el umbral actúa como freno al crecimiento

**Gráfico 4:**  
Distribución por  
tamaño en términos  
de facturación  
(1995-2007).



Los datos de Francia sugieren que las empresas evitan los efectos del umbral declarando menos trabajadores de los que realmente tienen, sin consecuencias efectivas para la productividad aunque sí para las arcas públicas o las relaciones laborales; gráfico central con trabajadores “oficiales”; otros dos con trabajadores que declaran las empresas (Askenazy et al., 2022)

**Figure 1: Distribution of the workforce of companies in 2006 according to different sources**



Como en España, la legislación establece que a partir de 50 trabajadores la empresa debe de tener un comité de empresa

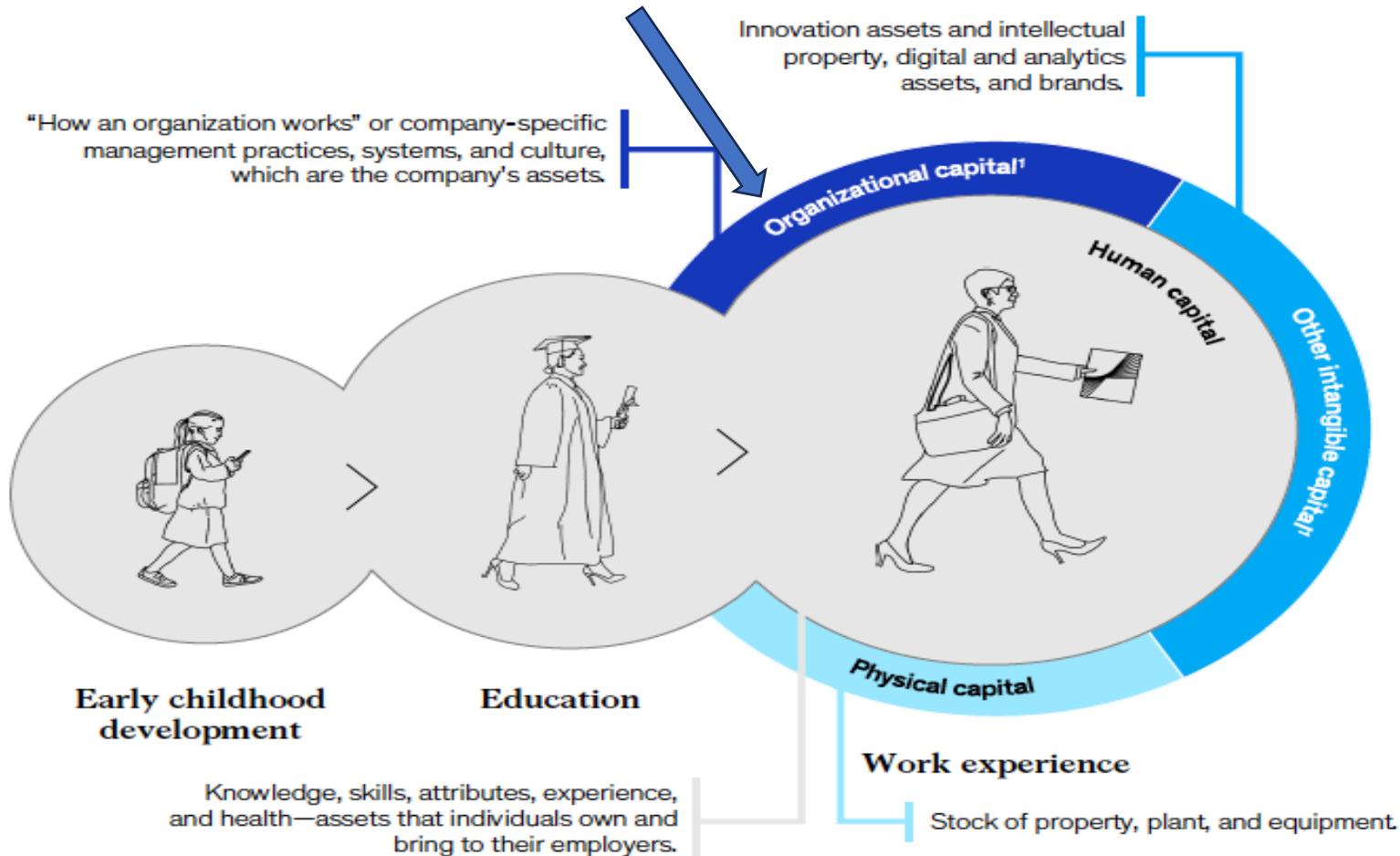
# Consultoras como McKinsey reconocen al capital organizacional como intangible importante para el mejor aprovechamiento del capital humano y tecnológico en la empresa

El **capital organizacional** es la infraestructura invisible del lugar de trabajo; es el pegamento que hace que el todo empresarial sea mayor que la suma de sus partes.

Sistemas de gestión que convierten a un conjunto de personas talentosas en un equipo cohesionado. Los procesos, conocimiento acumulado, normas, escalones de liderazgo que definen cómo trabajan las personas

(McKinsey, 2023, *Performance through people: Transforming Human capital into a competitive advantage*)

Organizational capital is one of the key activators of human capital in the workplace.



<sup>1</sup>Part of intangible capital.  
Source: McKinsey Global Institute analysis

# La economía española está infradotada de capital intangible en general y de capital organizacional en particular

## ESPAÑA

España presenta el peso de la inversión intangible en la economía más bajo de los tres países, aun así se sitúa en un nivel comparable.

Por tipos de activos, casi todos se mantienen por debajo de la media europea, salvo los activos ligados a la propiedad intelectual, (4ª posición) y la imagen de marca o publicidad y estudios de mercado (10ª).

Sus puntos más débiles residen en la inversión en capital humano (10ª), I+D (12ª) y, especialmente, en la estructura organizativa (14ª).



### Inversión en activos intangibles sobre el PIB (AI/PIB). Total sectores. 2018



	AI/PIB		
	España (% PIB)	Media países europeos (Índice = 100)	Posición de España (vs 14 países europeos)
<b>Total Activos Intangibles (A+B)</b>	<b>5,5</b>	<b>67,1</b>	<b>13</b>
<b>Incluidos en el PIB (A)</b>	<b>3,1</b>	<b>68,0</b>	<b>11</b>
<i>Software</i>	1,5	80,1	8
I+D	1,3	54,1	12
Activos ligados a propiedad intelectual	0,3	121,2	4
<b>Más allá del PIB (B)</b>	<b>2,4</b>	<b>66,0</b>	<b>12</b>
Diseño y nuevos productos	0,9	80,6	8
Imagen de marca	0,9	105,2	10
Formación en el puesto de trabajo	0,2	38,1	10
Estructura organizativa adquirida	0,6	39,6	14

Capital organizacional

Entre las empresas españolas predomina una **digitalización** sustitutoria del trabajo (robots) y orientada más al **control sobre los trabajadores** que a la coordinación. Este aprovechamiento de las tecnologías digitales coincide con **más centralización de las decisiones** entre las empresas españolas.

### Activos tecnológicos y organizacionales en las empresas europeas

Indicadores de digitalización y organización en países seleccionados y en el total de la UE. Porcentajes sobre total de empresas o trabajadores.

	Digitalización			Organización		
	Trabajadores con ordenadores	Robots	Analítica de datos	Equipos autónomos	Delegación	Trabajadores con autonomía
<b>Alemania</b>	62,3	13,2	48,2	18,0	81,4	47,2
<b>España</b>	49,4	15,5	70,9	13,9	68,9	26,4
<b>Francia</b>	48,6	12,7	55,1	8,4	78,0	38,4
<b>Italia</b>	53,2	13,5	69,6	11,5	72,1	40,0
<b>Suecia</b>	66,4	9,8	51,3	32,8	93,0	55,7
<b>Total UE</b>	48,9	10,8	54,7	14,7	70,0	38,0

#### INDICADORES DE DIGITALIZACIÓN

**Trabajadores con ordenadores:** porcentaje medio de trabajadores que utilizan ordenadores en la realización de su trabajo.

**Robots:** proporción de empresas que responden afirmativamente a la pregunta de si utilizan robots.

**Analítica de datos:** proporción de empresas que responden afirmativamente a la pregunta de si utilizan analítica de datos.

#### INDICADORES DE ORGANIZACIÓN

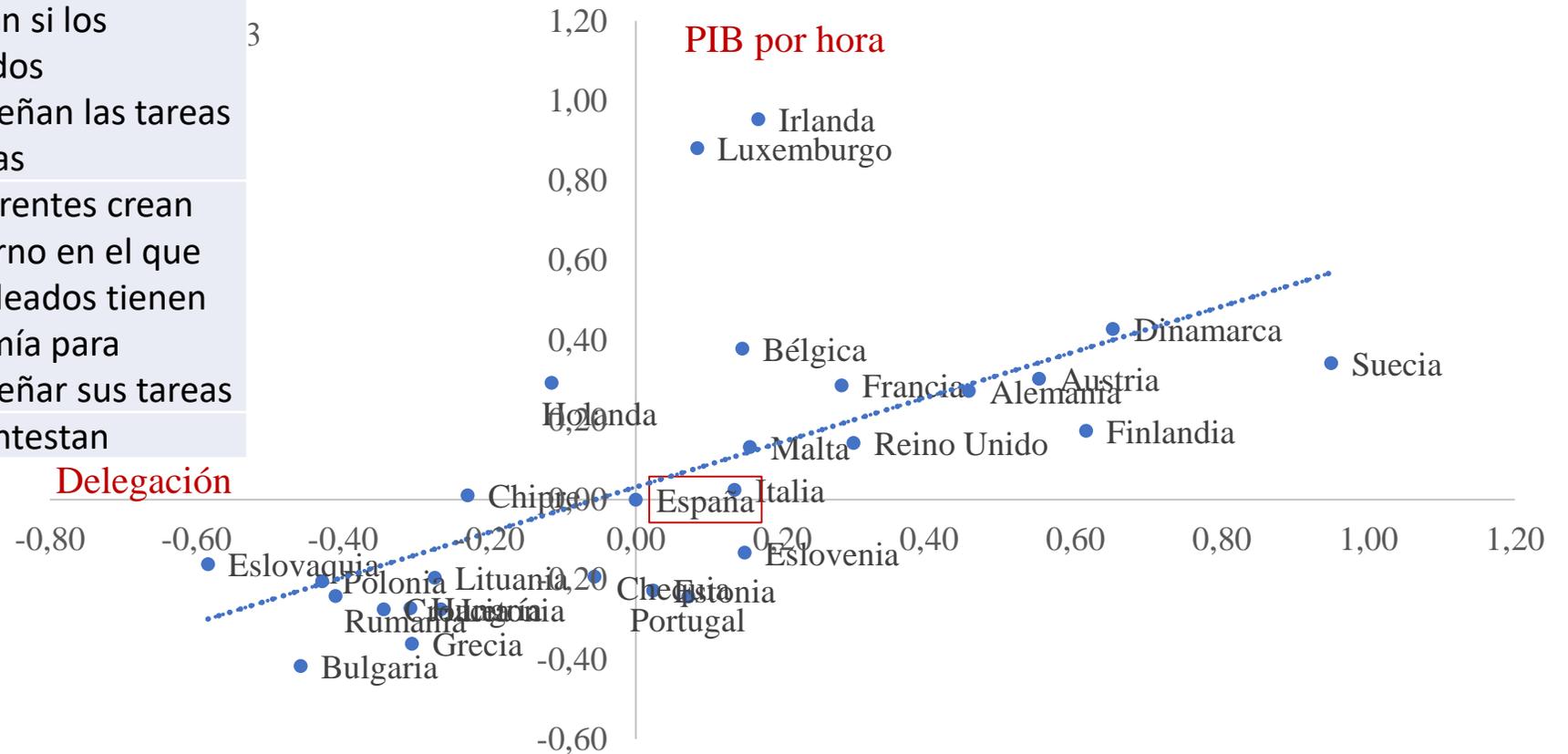
**Equipos autónomos:** porcentaje de empresas que responden afirmativamente a la pregunta de si disponen de equipos autónomos de trabajo.

**Delegación:** porcentaje de empresas que responde afirmativamente a la pregunta de si la dirección de la empresa crea un ambiente general de delegación de capacidad de decisión a todos los niveles.

**Trabajadores con autonomía:** promedio de la proporción de trabajadores que realizan tareas por iniciativa propia en su puesto de trabajo.

Se observa una correlación positiva entre productividad y grado de delegación de poder de decisión extendido entre las empresas con datos de los países de la UE

<b>Delegación:</b> Cada empresa utiliza distintos enfoques para gestionar la forma en la que sus empleados desempeñan sus tareas. De las siguientes dos afirmaciones, ¿cuál describe mejor el enfoque general que utiliza la empresa en cuanto a dicha gestión?	1.Los gerentes controlan si los empleados desempeñan las tareas asignadas	3
	2.Los gerentes crean un entorno en el que los empleados tienen autonomía para desempeñar sus tareas	
	3.No contestan	



**EUROPEAN COMPANY SURVEY 2019 (Diferencias con España)**

# Consideraciones finales (repite la inicial)

- Las políticas públicas condicionadas al tamaño deben precisar los objetivos que se desean conseguir: Por qué importa el tamaño empresarial? ¿Productividad?
- Una empresa no se hacen más productiva o innovadoras por ser más grande; gana cuota en su mercado porque es más eficiente e innovadora que sus competidores. Las políticas públicas deben dirigirse a apalancar la eficiencia y la innovación empresarial
- Al valorar la distribución de tamaños empresariales de una economía desde el interés general es tan importante el tamaño medio y la dispersión, como la dinámica de renovación del tejido empresarial a través de la selección competitiva
- Las políticas públicas orientadas a influir en el tamaño empresarial deben partir del diagnóstico preciso de porqué el tejido empresarial es el que es y porqué permanece tan estable en el tiempo. Se proponen a debate dos explicaciones no excluyentes: A. La regulación impone altos costes externos al crecimiento; B. El modelo de gestión empresarial dominante, jerarquizado y centralizado resulta en altos costes internos de crecer.
- Las recomendaciones de acción dependen de la explicación

# ¿Qué hacer?

- **Propuestas contenidas en el Informe CESA** (fomentar alianzas, ayudas a la formación, innovación e internacionalización, ayudar en procesos de selección de personal)
- Atención a las políticas dirigidas a la **renovación del tejido empresarial**; **transferencia de conocimiento** desde los centros de investigación a la empresa; **sistema innovador aragonés. Libertad de mercado para el conocimiento (Letta)**
- **Propuestas del Informe Draghi/Letta.** i) Permitir que las start-ups innovadoras de la UE tengan acceso a un "28º régimen". Las empresas seguirían un único conjunto de leyes corporativas, de insolvencia y algunas de derecho laboral y fiscal en toda la UE; iniciativa similar en evaluación en España CCAA; Comunidad autónoma virtual 18. ii Iniciativas públicas para mejorar la formación en gestión de las PYMES (ver anexo complementario)
- **Reducir costes externos de crecer eliminando regulaciones condicionadas al tamaño**; eliminar o aumentar umbrales
- **Grupos de trabajo en el CES - CESA para analizar las causas de la baja dotación de capital organizacional entre las empresas españolas y hacer recomendaciones en consecuencia.** Enlazar la discusión con los procesos de digitalización y aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la IA

# Referencias bibliográficas

- Askenazy, Ph., Breda, Th. y Pecheu, V. (2022) “Under-Reporting of Firm Size Around Size-Dependent Regulation Thresholds: Evidence from France,” 2022. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03614750/document>
- Black, S. E., y Lynch, L. M. (2005). Measuring organizational capital in the new economy. In C. Corrado, J. Haltiwanger, & D. Sichel (Eds.), *Measuring capital in the new economy* (pp. 205–236). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- 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, E. y V. Salas 2017. Tamaño y Productividad de la Empresa Española. El Recurso Olvidado de la Calidad de Dirección, EuropeG Policy Brief, no. 12 <file:///Users/vicentesalas/Downloads/12.-quotTamaño-y-productividad-de-la-empresa-espanola.-El-recurso-olvidado-de-la-calidad-de-la-direccionquot.pdf>
- Gavilán, A. García Coto, D. 2024 El reto del tamaño empresarial en España; Instituto Español de Analistas <https://institutodeanalistas.com/wp-content/uploads/DOC.-No-35-El-reto-del-tamaño-empresarial-en-España.pdf>
- Lev, B. y Radhakrishnan, S. 2005 The valuation of organizational capital. In C. Corrado, J. Haltiwanger, & D. Sichel (Eds.), *Measuring capital in the new economy* (pp. 73-110). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Más, Matilde, Quesada Javier, 2022. La economía intangible en Italia Portugal y España. IVIE-COTEC
- McKinsey Global Institute 2023, Performance Through People <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/performance-through-people-transforming-human-capital-into-competitive-advantage>
- Salas Fumás, V. 2019, Modelos de Negocio, Gestión Empresarial en la Economía de los Intangibles, Consejo Económico y Social UIMP. Presentación power point [https://www.ces.es/documents/10180/5213632/20190703\\_4\\_VICENTE\\_SALAS.pdf](https://www.ces.es/documents/10180/5213632/20190703_4_VICENTE_SALAS.pdf)
- Rivera Torres, P. y Salas Fumás, V., 2022, “El valor económico de la inversión digital de las empresas europeas y sus determinantes”. Nota Técnica, FUNCAS [https://www.funcas.es/documentos\\_trabajo/el-valor-economico-de-la-inversion-digital-de-las-empresas-europeas-y-sus-determinantes/](https://www.funcas.es/documentos_trabajo/el-valor-economico-de-la-inversion-digital-de-las-empresas-europeas-y-sus-determinantes/)

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

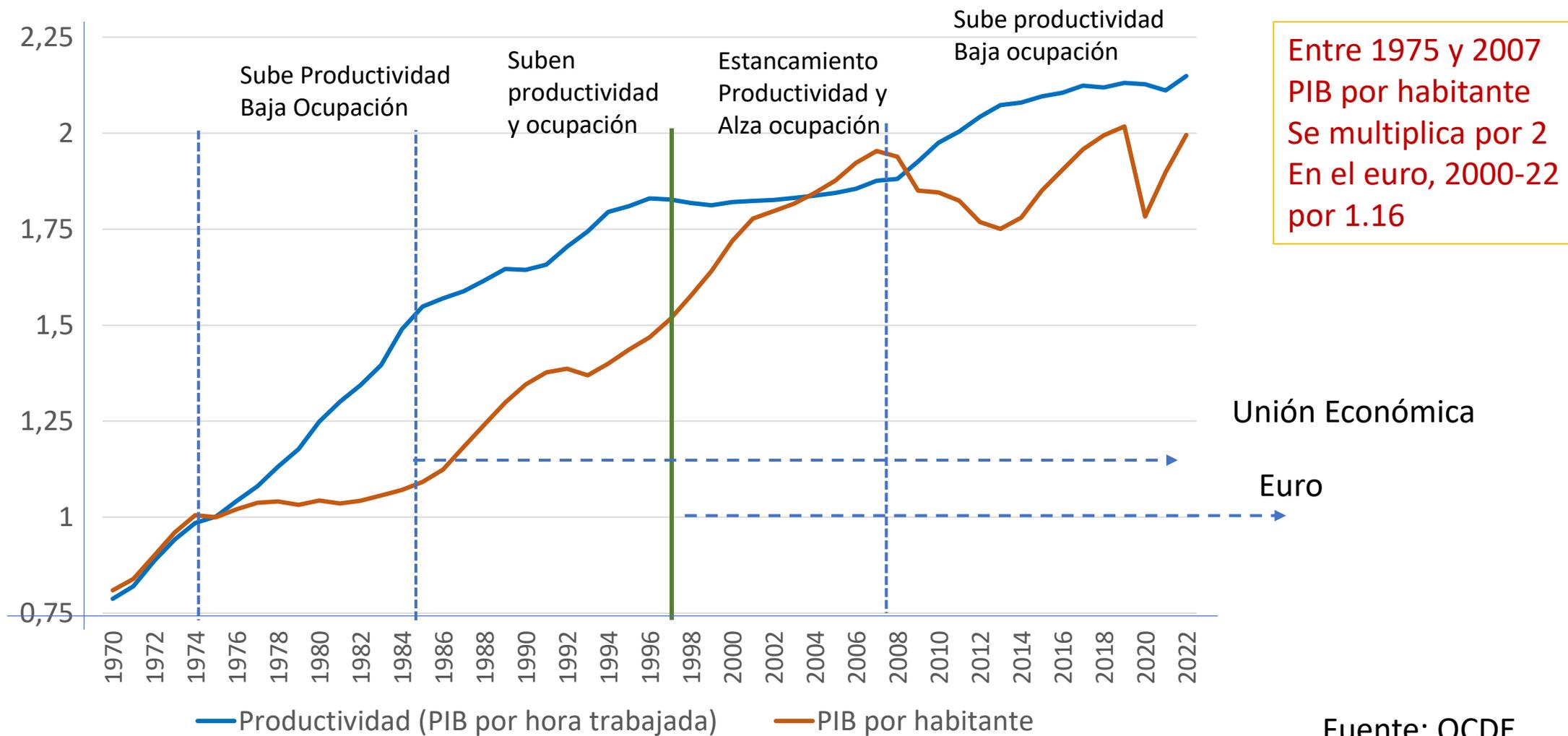
# Anexo: Información complementaria

## DATOS ADICIONALES DE DISTRIBUCIÓN DE OCUPADOS Y EMPRESAS POR CLASES DE TAMAÑO EN LA UE

<b>OCUPADOS</b>	Sin asalariados	1 a 9	10 a 19	20 a 49	50 a 249	250 o +	Total con asalariados
Alemania	3%	17%	10%	12%	18%	43%	100%
España	12%	25%	10%	12%	16%	38%	100%
Francia	10%	22%	8%	9%	13%	49%	100%
Italia	17%	31%	12%	11%	16%	30%	100%
Suecia	11%	6%	9%	12%	21%	53%	100%
<b>EMPRESAS</b>	Sin asalariados	1 a 9	10 a 19	20 a 49	50 a 249	250 o +	
Alemania	36%	75%	14,2%	7,1%	3,3%	0,72%	100%
España	55%	88%	6,8%	3,7%	1,5%	0,32%	100%
Francia	71%	87%	7,5%	3,7%	1,6%	0,39%	100%
Italia	65%	86%	8,8%	3,6%	1,6%	0,28%	100%
Suecia	68%	87%	6,6%	3,9%	2,0%	0,48%	100%
<b>OCUPADOS POR EMPRESA</b>		1 a 9	10 a 19	20 a 49	50 a 249	250 o +	
Alemania		4,1	13,3	29,7	97,4	1086,8	<b>18,1</b>
España		2,7	13,3	29,9	98,8	1125,0	<b>9,4</b>
Francia		3,2	13,2	30,1	99,7	1617,6	<b>12,7</b>
Italia		3,4	13,1	29,6	97,8	1013,2	<b>9,5</b>
Suecia		1,6	13,3	29,9	100,5	1055,8	<b>12,2</b>

# PRODUCTIVIDAD LABORAL Y PIB PER CÁPITA ECONOMÍA ESPAÑOLA 1970-2022

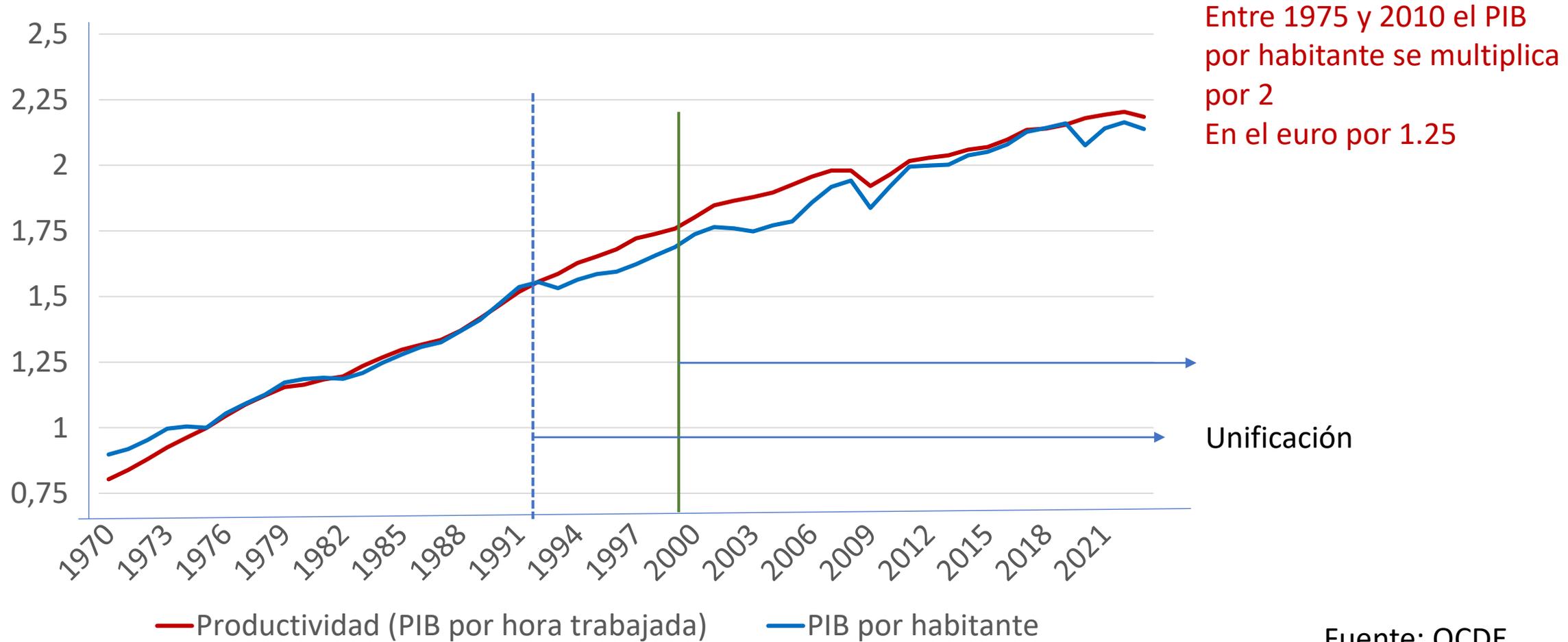
**PIB per Cápita= Productividad x Ocupación**



Fuente: OCDE

# PRODUCTIVIDAD LABORAL Y PIB PER CÁPITA ECONOMÍA ALEMANA 1970-2022

PIB per Cápita= Productividad x Ocupación



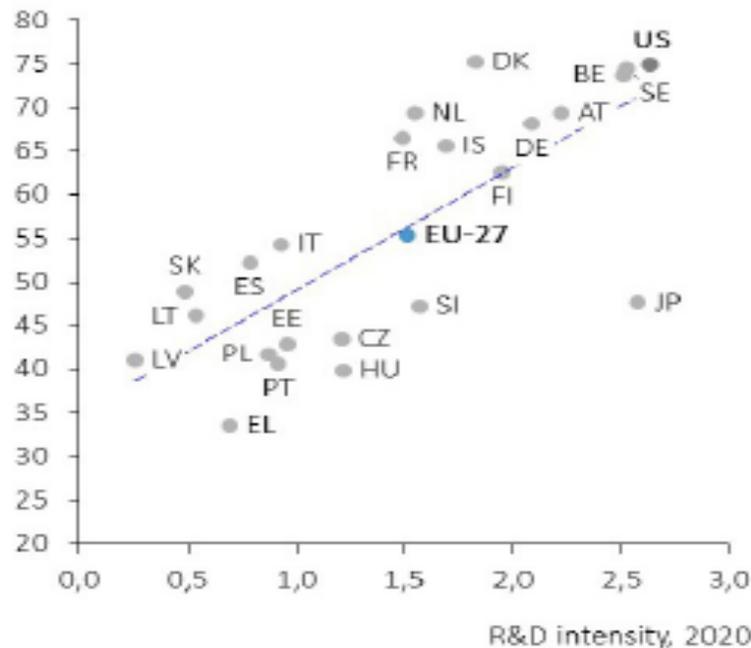
Fuente: OCDE

Existe una correlación significativa entre productividad y bienestar medido por indicadores de calidad de vida y con la innovación como factor mediador

FIGURE 1  
The impact of research and innovation

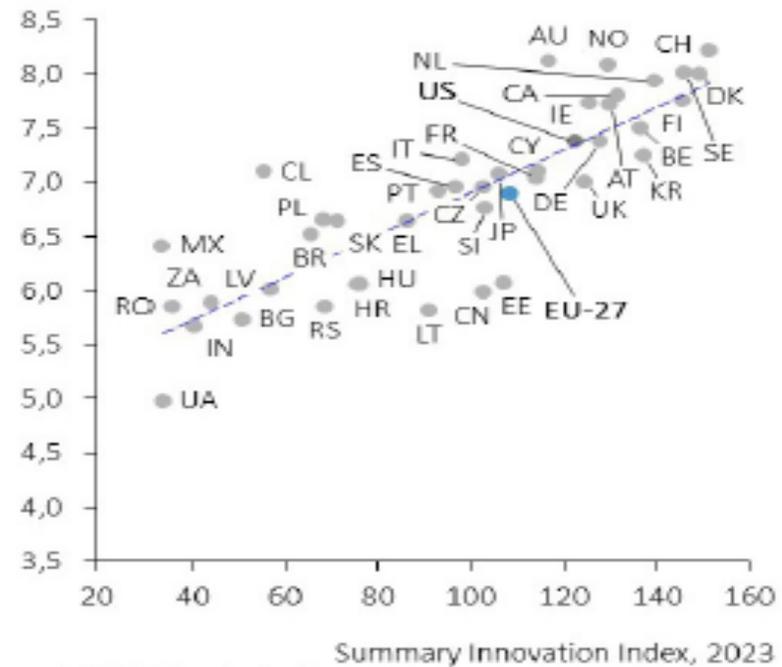
R&I investment and productivity

Labour productivity, 2021



Innovation capacity and well-being

Where-to-Be-Born Index, 2023



Note: Left: business expenditure in R&D (BERD) measured in percentage of gross domestic product (GDP) 2020 and labour productivity 2021 based on Eurostat. Right: Where-to-Be-Born Index by Country 2023, Economist Intelligence, and Summary Innovation Index 2023, European Innovation Scoreboard.

Source: European Commission, DG RTD, 2024.

## Propuesta de Draghi para facilitar el crecimiento de las empresas en Europa (superar regulaciones nacionales)

- . ¿Por qué la innovación no se traduce en comercialización en Europa? Esto no solo se debe a la falta de financiación de capital de riesgo, la unión de mercados de capitales de la UE (CMU, que sigue estando a medio construir) o los escasos vínculos entre universidades y empresas. Para Draghi, el problema también es que **las empresas de la UE no pueden crecer debido a la débil demanda en Europa y las dificultades para operar a través de fronteras, lo que limita el tamaño de su mercado accesible. Así, no consiguen financiación incluso cuando esta está disponible, y luego se van a Estados Unidos.**
- Para ayudar a que las empresas crezcan, tomando una idea propuesta en el informe Letta, **Draghi propone permitir que las start-ups innovadoras de la UE tengan acceso a un "28º régimen". Esto permitiría a las empresas seguir un solo conjunto de leyes corporativas, de insolvencia y algunas de derecho laboral y fiscal en toda la UE.**

## 10. Promote managerial skills in SMEs.

**Management practices are essential to ensure that human capital is deployed effectively within organisations, for example ensuring that investment in new technologies or production processes are matched with the needed complementary skills.** The management of human capital in organisations – which includes the ability to identify, reward and retain talent – influences the incentives for skills acquisition among employees and, in some circumstances, their location preferences.

Public interventions encouraging the adoption of managerial practices by SMEs – companies that show significant gaps in the adoption of basic management practices – have a long history, prove to be cost-effective, and yield long-lasting effects on company productivity<sup>09, xxivxxv</sup>. To promote the adoption of managerial skills by SMEs, it is necessary to increase both the supply and the demand of managerial education.

- On the supply side, an EU-level accreditation system could be opened to all universities and institutions in the EU interested in offering high-quality managerial training programmes specifically designed for SME leaders. The accreditation system would enable entrepreneurs to identify high-quality offerings, and alleviate current informational frictions. Such an accreditation system should be as light as possible to avoid increasing administrative burden. Quality assessment should be rigorous and conducted by independent experts. Following the UK's example described in the Box below, accredited training institutions would offer a standardised course in basic business training for SME leaders, but also allowing some possibilities of differentiation given the heterogeneity of SMEs in the EU.
- On the demand side, a subsidy scheme could be introduced to cover a portion of the education costs charged by accredited institutions. The subsidy should be targeted to entrepreneurs and top managers in SMEs.

**The adoption of productivity enhancing management practices in SMEs would also benefit from policies that facilitate hiring external managers, for example using vouchers for temporary managers.** SMEs sometimes lack the scale to hire managers with competencies in highly specific areas, such as digitalisation, exporting, and the green transition. Vouchers are an increasingly popular instrument for business support for SMEs. Overall, vouchers emerge as an effective and flexible tool to facilitate SMEs' digital transformation, enhancing innovation capacity and skills acquisition.

The success of both of these measures – improving the managerial skills of existing owners/employees or facilitating the hire of managers – rests on two key elements: i) it is fundamental that training providers are high-quality, competent and can be effective in helping companies to improve the adoption of managerial practices; ii) it is essential that programmes deliver high uptake rates among entrepreneurs.

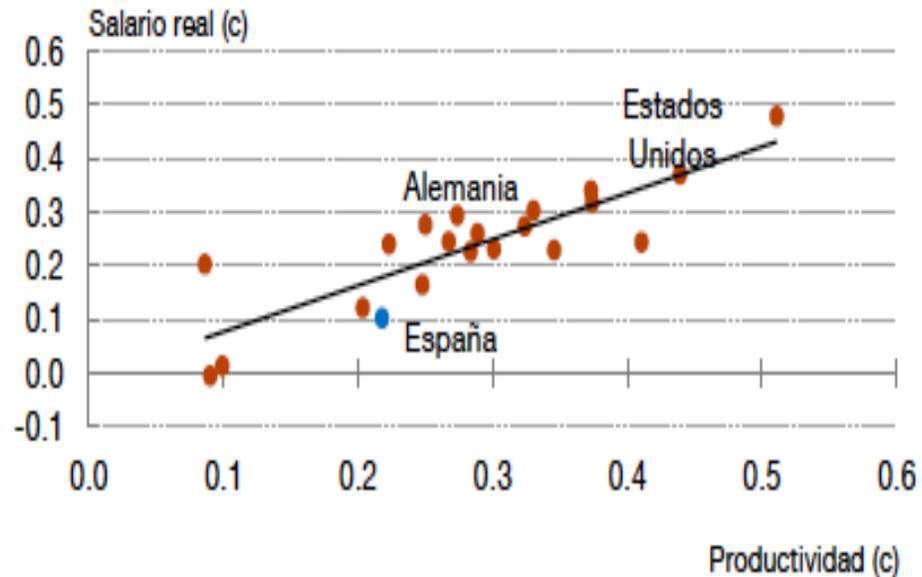
## **The UK's 'Help to Grow: Management' programme.**

In 2021, the UK government funded a programme 'Help to Grow: Management' to facilitate access to managerial training for SME leaders. It aims to improve leadership, management skills, and productivity in SMEs. The programme is delivered by a network of business schools across the UK. It consists of fifty hours of structured learning, ten hours of one-to-one mentoring, peer learning, and access to an alumni network. The course covers the basic elements of management training, from strategy to marketing, people management and digital transformation, tailored to the specific needs of SMEs. The cost of the programme for participants is GBP 750, which represents 10% of its actual cost. The remaining 90% is paid by the national government. The programme is evaluated every quarter, and the results of the evaluation are made publicly available on the programme's website.

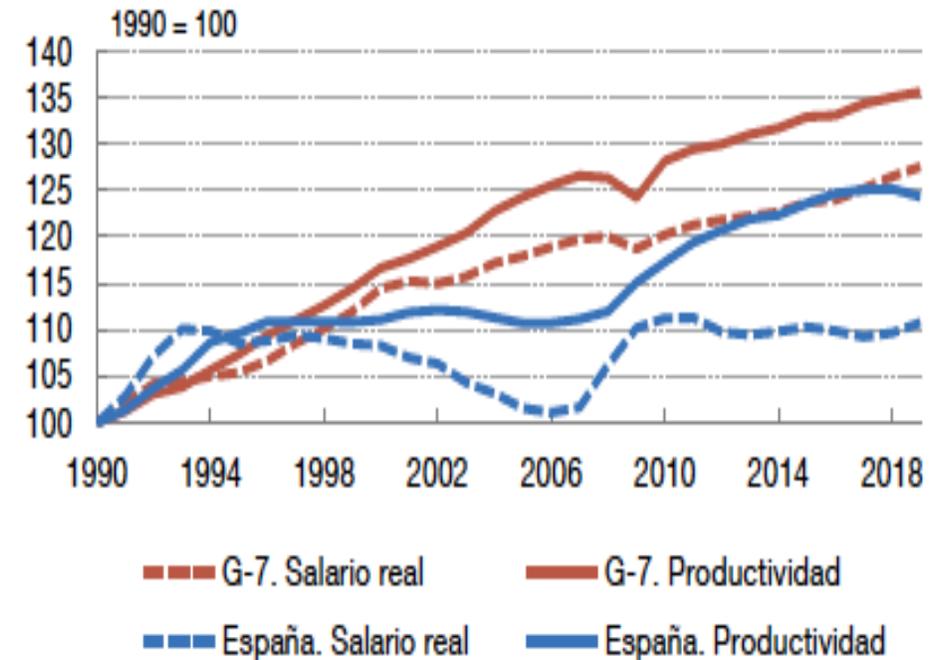
According to an early review that covered the programme from its start until March 2023, 52 business schools were accredited to run it and 5,648 SME leaders were recruited, 84% of which completed the programme. Uptake was initially lower than expected and improved after some adjustments to the eligibility criteria and marketing strategy. This indicates the importance of enacting policies to sustain uptake among SME leaders, typically reluctant to enrol in formal education programmes. Participants reported high levels of satisfaction concerning the programme's quality. Self-reported management and leadership skills significantly improved after its completion. Two-thirds of participants had already made changes to the way they manage, organise or operate their business within six months of completing the programme.

# Relación entre productividad laboral y salarios reales; datos medios por países

RELACIÓN ENTRE SALARIO REAL Y PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO: ECONOMÍAS AVANZADAS (a) (b)

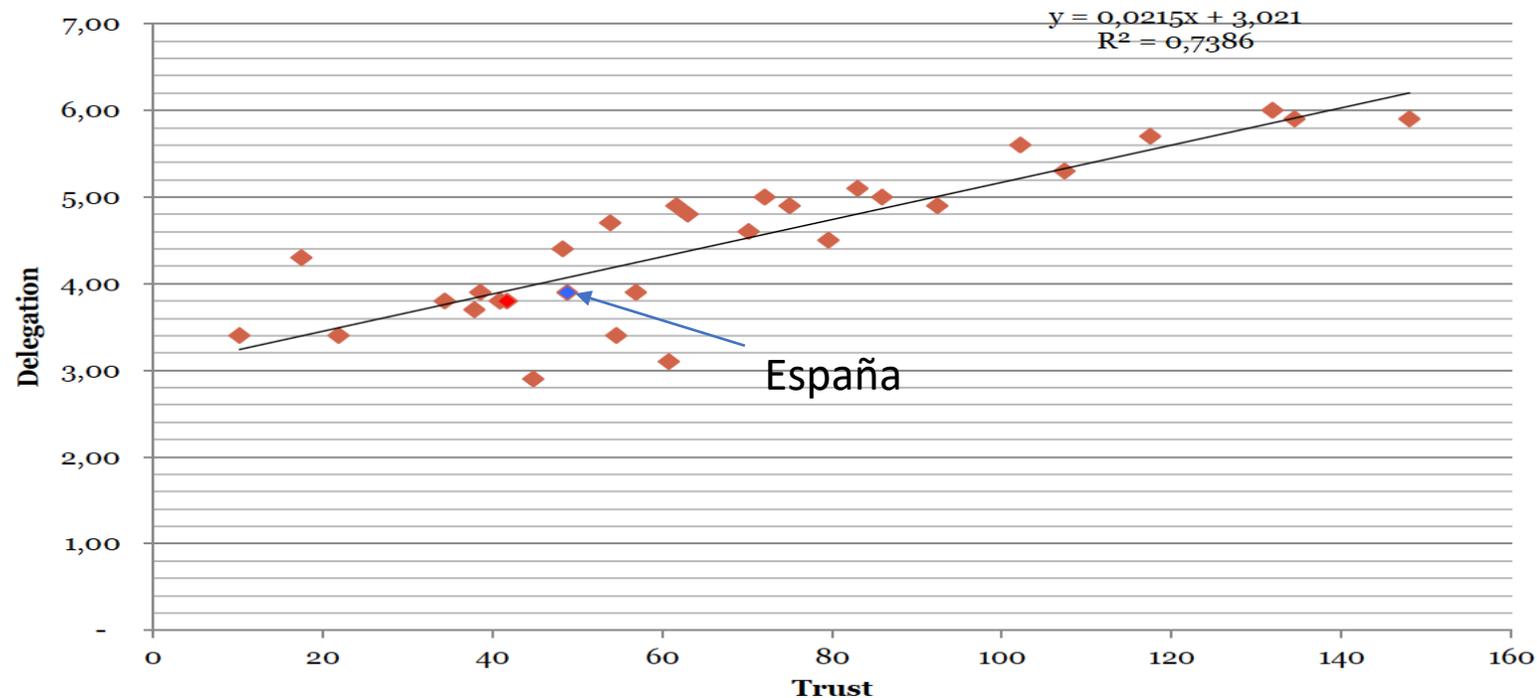


EVOLUCIÓN DEL SALARIO REAL Y DE LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO EN ESPAÑA Y LOS PAÍSES DEL G-7(a)



Se observa una correlación entre confianza generalizada en el país y grado de delegación de capacidad de decisión en las empresas. CONSTRUIR CONFIANZA/CAPITAL ORGANIZAICONAL

### ESPAÑA: DEFICIT DE CONFIANZA Y DELEGACIÓN



Confianza, Trust, del WVS; Delegación del WEF (Huerta y Salas, 2014)

# Dos Explicaciones Distintas de la Distribución del Tamaño Empresarial

Regulación Laboral  
y Fiscal Condicionada al  
Tamaño de las Empresas



**COSTES (EXTERNOS)  
DE CRECER Y HACER NEGOCIOS**



Pequeña dimensión  
Baja profesionalización

Limitada  
internacionalización

Baja  
innovación

