



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**FACTORES RELEVANTES QUE INFLUYEN EN LA
PRODUCTIVIDAD DEL MERCADO LABORAL
ESPAÑOL (2000-2015).**

Clave: 201113593
Coordinadora de TFG: Olga Bocigas
Solar

Madrid
Junio de 2015



**FACTORES RELEVANTES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD
DEL MERCADO LABORAL ESPAÑOL (2000-2015).**

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	5
ABSTRACT	7
1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1 Objetivo del estudio.....	9
1.2 Estado de la cuestión. Relevancia y justificación del tema.....	9
1.3 Hipótesis del estudio	11
1.4 Metodología	11
1.5 Estructura	13
2. MARCO TEÓRICO DEL ESTUDIO.....	15
2.1 Concepto de productividad laboral	15
2.2 Factores que inciden en la productividad.....	18
3. ESTUDIO DE CAMPO	20
3.1 La productividad española en cifras	20
3.2 Panorama de la productividad española a partir de informes consultivos	27
3.3 Causas de la improductividad laboral española.....	31
3.4 Alternativas y Soluciones	38
3.3.1 Reformas estructurales.....	38
3.3.2 Reformas empresariales.....	43
4. CONCLUSIÓN.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	60

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1	Relación entre la productividad y la riqueza de un país.....	16
Figura 2	Relación entre productividad y tamaño medio de la empresa, OECD.....	18
Figura 3	Aportación de una hora de trabajo al PIB nacional en relación a la media Europea.....	20
Figura 4	Evolución del PIB real y la productividad laboral en España 2000-2013.....	22
Figura 5	Evolución del PIB real y la productividad laboral en Alemania 2000-2013..	22
Figura 6	Evolución del PIB real y la productividad laboral en EEUU 2000-2013.....	23
Figura 7	Contribución al incremento del VAB real excluyendo Sector Público y Actividades Inmobiliarias. 1995-2005.....	29
Figura 8	Gasto en I+D como porcentaje del PIB.....	33
Figura 9	Causas del tiempo improductivo empresarial.....	36
Figura 10	Relación entre horas trabajadas y productividad (Países OECD, 1990-2012)...	43
Figura 11	Efectos del cambio de modelo horario (en porcentaje).....	45
Tabla 1	Aportación de una hora de trabajo al PIB nacional en relación a la media europea.....	19
Tabla 2	Variación interanual de la productividad y el PIB español para el Periodo 2000-2015.....	21
Tabla 3	Porcentaje de empleados que reciben formación de la empresa según tipo de contrato.....	24
Tabla 4	Descomposición del crecimiento del PIB de España 1979-2005.....	25
Tabla 5	Diferenciales de crecimiento de España respecto a la media Europea.....	26
Tabla 6	Diferencial en productividad laboral de empresas situadas en España respecto a aquellas de otros países.....	27
Tabla 7	Regulaciones para apertura de nuevos negocios en países europeos.....	35
Tabla 8	Horas trabajadas a la semana por países en el 2013.....	44

RESUMEN

En el trabajo que se presenta a continuación se estudia la productividad del mercado laboral español partiendo de la hipótesis de que los recursos humanos de las empresas españolas no son gestionados de la manera más adecuada para maximizar su rendimiento. El problema no reside en la capacidad de los trabajadores para ser altamente productivos, sino en las capacidades directivas de las empresas para gestionar el trabajo y proporcionar el entorno y los recursos necesarios para que éste sea llevado a cabo eficientemente.

Para contrastar esta hipótesis, se han consultado los estudios de oficinas estadísticas y de otros organismos privados que miden esta variable. Todos ellos corroboran el diferencial español en productividad laboral respecto a otros países desarrollados. Los españoles trabajamos muchas horas y, sin embargo, nos encontramos a la cola de países laboralmente productivos.

No obstante, cuando se analizan las causas que motivan este desfase en productividad laboral, se observa que el peso no recae enteramente en las empresas españolas. Casi la mitad del diferencial se debe a la estructura económica del país, donde el peso de sectores poco productivos, la mala planificación educativa, el pequeño tamaño de la empresa española y las barreras regulatorias tienen su cabida.

Por otro lado, se dan una serie de factores a nivel interno de empresa que también influyen negativamente en la productividad de los trabajadores. Que la organización cuente con capital humano bien formado y que haya una estructura física y tecnológica que apoye su trabajo son los factores que mayor impacto tienen en la productividad laboral. Por ello, la escasa inversión de la empresa española en actividades de I+D que fomenten el uso de capital tecnológico es un factor relevante en este retraso. Además, se observan irregularidades respecto al resto de países europeos en cuanto a la distribución de las horas de trabajo. La jornada de trabajo se prolonga muchas horas pero se ve interrumpida por descansos demasiado largos. Por último, es importante destacar la importancia de las actividades de planificación, delegación, gestión operativa, supervisión y comunicación para el apoyo de la tarea productiva en cuestión.

Una vez realizado este análisis, se puede concluir que, con el fin de maximizar el rendimiento laboral en España, es necesario una acción conjunta de Estado y empresas que garantice un marco adecuado para el trabajador. Actuar sobre estos factores podría tener un impacto positivo en la productividad laboral española, permitiendo así un crecimiento económico sostenible basado en la eficiencia.

Palabras clave: Productividad laboral, mercado de trabajo español, crecimiento económico sostenible, reformas estructurales, gestión de recursos humanos.

ABSTRACT

In the following report the productivity of the Spanish labor market is studied on the assumption that human resources of Spanish companies are not managed in the most appropriate way to maximize its performance. The problem does not lie on the ability of workers to be highly productive, but in the management capabilities of companies to organize the work and provide an environment and the resources needed for this to be carried out efficiently.

In order to test this hypothesis, studies of statistical offices and other private organizations that measure this variable were checked. They all confirm the Spanish differential in labor productivity in relation to other developed countries. The Spaniards work long hours and yet are the tail of the workforce productive countries.

However, when causes for this labor productivity gap are analyzed, it is noticed that the burden of responsibility is not entirely that of Spanish companies. Almost half of the spread is due to the economic structure of the country, where the weight of unproductive sectors, the poor educational planning, the small size of the Spanish company and regulatory barriers have their place.

On the other hand, there are some inside factors within a company that affect negatively to the productivity of workers. Well trained human capital and physical and technological infrastructure to support work are the factors that have the greatest impact on labor productivity. Therefore, the lack of investment of the Spanish companies on R&D to encourage the use of technological capital explains too part of the spread. Furthermore, irregularities were observed in the way working hours were distributed along the day in comparison to other European countries. The working day lasts too many hours but it is interrupted by too many breaks. Finally, it is important to emphasize the importance of the activities of planning, delegation, operational management, monitoring and communication to support the productive task.

Following this analysis we can conclude that, in order to maximize job performance in Spanish companies, a joint action of Government and companies is required in order to ensure an appropriate framework for the worker. Actions on these factors are expected to increase the worker productivity, allowing a sustainable growth for Spain based on economic efficiency.

Key words: Labor productivity, Spanish labor market, sustainable economic growth, structural reforms, human resources management.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivo del estudio

El objetivo de este trabajo es estudiar y comprender algunos de los factores más relevantes que influyen en la productividad del mercado laboral español. Se busca clarificar el concepto de productividad laboral: qué es, por qué factores se ve influenciada y, cuál es su impacto en la sociedad y en la economía. Para ello, se analizarán algunas de las variables que se considera que influyen en el valor añadido bruto final de un país; desde los factores institucionales que afectan a la totalidad del mercado laboral español hasta aquellos relacionados con las prácticas empresariales de una organización. Se intentará buscar entre estos factores, aquellos que causan el diferencial de España en productividad laboral respecto a otros países europeos; y sobre los cuales es necesario actuar para alcanzar niveles más altos.

1.2 Estado de la cuestión. Relevancia y justificación del tema

El objeto de estudio será el mercado laboral español durante el periodo comprendido entre los años 2000 y 2015.

Si hay una realidad que caracteriza a este colectivo, al menos de cara al exterior, es que los españoles trabajan muchas horas, pero su rendimiento no es tan alto como el de otros países desarrollados. Son continuas las publicaciones y estudios de organismos internacionales que destacan este pronunciado desfase en productividad laboral.

Durante el periodo en el que se centra el estudio, se distinguen dos etapas muy diferentes. Del 2000 al 2007 España se encuentra en una fase de auge económico, que destaca por el intenso crecimiento de la renta per cápita, la acumulación de capital y la creación de empleo. Desde finales del 2007 se inicia un periodo de recesión, marcado por el estallido de la burbuja inmobiliaria y el ya insostenible nivel de endeudamiento tanto público como privado. Ésta recesión, deja al descubierto los importantes fallos

estructurales que acabaron haciendo insostenible el modelo de crecimiento de la economía española.

Se debe plantear entonces, si los pilares sobre los que crecía la economía española antes de la recesión, eran los adecuados, y sentar así, las bases para un crecimiento sostenible en el tiempo. Sánchez (2014) plantea un factor clave en la debilidad de este modelo económico: “El aumento del PIB se basaba en la creación de puestos de trabajo y no en la eficiencia económica.” Durante una etapa de intenso crecimiento económico, la Productividad Aparente del Trabajo (PAT) y la Productividad Total de los Factores (PTF), se caracterizaron por su escaso desarrollo, lo cual acabó afectando la competitividad española.

El cimiento para un crecimiento sostenible es que éste, vaya siempre acompañado de un crecimiento equivalente en productividad. “La productividad no lo es todo, pero a largo plazo lo es casi todo. La habilidad de una nación para mejorar los estándares de vida a lo largo del tiempo depende casi exclusivamente de su habilidad para aumentar la productividad por trabajador” (Krugman, 1994)

Y es que, en la situación en la que se encuentra España, con un paro de cerca del 24% de la población, no podría ser de más importancia intentar tomar medidas para mejorar la productividad en las empresas. “España tiene potencial para crear 1 millón de puestos de empleos si alcanza niveles de productividad y actividad de la media europea, y de hasta 3 millones en el caso de alcanzar niveles de Estados Unidos” (McKinsey y Company, 2010, p.26)

Por esta razón, el presente estudio se centra en la productividad laboral, es decir, aquella que procede de los recursos humanos de una empresa. Porque no sólo se trata de buscar maneras por las que las empresas puedan ser más eficientes, ni de equipararnos a los niveles de las empresas europeas por motivos de competitividad, se trata de mejorar aquella que es la pieza clave de toda economía.

1.3 Hipótesis del estudio

El estudio parte de la hipótesis de que los recursos humanos de las empresas españolas no son gestionados de la manera más adecuada para maximizar su rendimiento. A la hora de determinar la productividad de un trabajador, tan importante son sus capacidades como el medio en el que trabaja, los recursos con los que cuenta y la manera en la que éste y la empresa en su conjunto, organiza sus tareas y tiempos de trabajo. Así mismo, el Estado tiene un papel fundamental en el impulso de la eficiencia económica, proporcionando el marco más adecuado para la actividad empresarial.

1.4 Metodología

En primer lugar, con el objetivo de delimitar el marco teórico del estudio, se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica. Ésta, ha permitido clarificar los factores incidentes en la productividad y que por tanto van a ser objeto del estudio. En esta primera aproximación, cabe destacar la revisión de los informes elaborados por la consultora Mckensy & Company, así como el artículo académico que José Emilio Villena Peña escribe en el año 2013 acerca de la productividad en España.

En segundo lugar, se ha llevado a cabo un análisis secundario a partir de los datos recogidos por la oficina estadística europea, el Eurostat. La misión de esta organización es ofrecer estadísticas sobre la realidad europea que sean válidas y fiables. Entre sus áreas temáticas destacan las estadísticas generales y regionales; la industria, comercio y servicios; la economía y finanzas; y la población y condiciones sociales.

A la hora de analizar una variable numérica como es la productividad laboral, se cree importante tener un punto de comparación que permita valorar si el rendimiento de los recursos humanos de un país es o no el adecuado. Por ello, para España, no hay mejor referencia que aquellos países que como ella, forman parte de la Unión Europea y por tanto, están sujetos a un mismo sistema jurídico y político. Además, la gran mayoría de ellos, están sujetos también a una misma política monetaria dictada por el BCE (Banco Central Europeo).

La diversidad de culturas y costumbres dentro de la Unión Europea, podría ser uno de los factores que expliquen las diferencias, no sólo en materia de productividad laboral, sino también en la manera en la que cada país se ha visto afectado por la crisis financiera que se inició en el 2008. Sin embargo, se pueden distinguir dos grandes grupos de países con comportamientos bastante diferenciados: los países del norte y los países del sur de Europa. Estos últimos, se caracterizan entre otras cosas, por unos Costes Laborales Unitarios crecientes desde su entrada al euro; lo cual mermaba su competitividad y tenía un impacto negativo en la Balanza por Cuenta Corriente, su Deuda Externa y su Posición de Inversión Internacional Neta. Curiosamente, son estos países los que tienen tasas de productividad laboral comparativamente más bajas en Europa.

Con esto no se pretende generalizar ni asumir que los problemas en materia de productividad a los que tiene que hacer frente España estén relacionados con los mismos factores que otros países europeos. La intención es hacer una distinción dentro de la pluralidad de estados de la Unión Europea y tomar a los países del Norte como un modelo de referencia en ciertos aspectos sin olvidar las características y cultura que hacen único a cada país.

De esta manera, se han analizado los datos que el Eurostat aporta en materia de productividad laboral para España y Europa; así como los informes que la consultora Proudfoot lleva a cabo anualmente a trabajadores de empresas de diferentes países. Se ha tratado de relacionar algunos de los factores encontrados en la revisión bibliográfica con el diferencial que se observaba entre España y el resto de países.

Por último, y tras las revisiones realizadas, el estudio concluye con una propuesta de reformas para mejorar los resultados en productividad. Los cambios institucionales propuestos se fundamentan principalmente en el informe de la consultora Mckinsey *Una Agenda para el Crecimiento* así como en el artículo de José Emilio Villena mencionado anteriormente. En cuanto a los cambios empresariales, se apoyan en

prácticas empresariales que ya han sido implantadas en empresas españolas o extranjeras con resultados exitosos.

1.5 Estructura

El trabajo se conforma de distintas partes. En primer lugar, el marco teórico del estudio, que a su vez se subdivide en dos partes. En el apartado 2.1, “Concepto de productividad laboral”, se define éste concepto desde un punto de vista matemático, en función del número de trabajadores y del capital empleado. Sin embargo, también se cita una tercera variable, la Productividad Total de Factores, que incluye todos aquellos factores relacionados con la eficiencia y el progreso tecnológico que permiten incrementar la productividad laboral permaneciendo constantes las dos variables anteriores. Se enfatiza especialmente, en el impacto que la productividad laboral tiene en el crecimiento de la riqueza de un país a través del desarrollo matemático del PIB per cápita.

En el apartado 2.2 “Factores que inciden en la productividad laboral”, se estudia de manera más detallada las variables que determinan la mejora de la productividad laboral y los motivos por los que éstas influyen en ella.

La segunda parte del trabajo es un estudio de campo que a su vez queda dividido en cuatro partes. En el apartado 3.1, “La productividad española en cifras”, se lleva a cabo un análisis descriptivo de los datos estadísticos de productividad laboral de España dentro del marco europeo. En el apartado 3.2, “Panorama de la productividad española a partir de informes consultivos”, se resumen las conclusiones de diferentes estudios acerca de la productividad laboral en España y Europa. A continuación, en el apartado 3.3 “Causas de la improductividad laboral española”, se relacionan los factores planteados en el marco teórico con el diferencial español en productividad. Por último, el apartado 3.4 “Alternativas y soluciones”, plantea una serie de reformas encaminadas a incrementar la productividad laboral en España. El punto se subdivide en dos apartados, el 3.4.1 “Reformas estructurales” y el 3.4.2 “Reformas empresariales”. El primero de ellos plantea algunas actuaciones que son competencia de instituciones públicas pues quedan directamente relacionadas con factores derivados de la estructura

económica de España. El segundo por el contrario, incluye medidas que pueden ser implantadas en el ámbito empresarial y que buscan maximizar la eficiencia del trabajo.

Se finalizará el estudio con la exposición de las conclusiones más relevantes en cuanto a la productividad del mercado de trabajo español.

2. MARCO TEÓRICO DEL ESTUDIO

2.1 Concepto de productividad laboral

La enciclopedia económica *Economía 48* define la productividad como “el incremento en la cantidad de output que es consecuencia del incremento en la cantidad utilizada de uno de los inputs, permaneciendo constantes el resto de inputs que intervienen en el proceso productivo” ('Productividad', s.f.). El valor de la productividad se obtiene de multiplicar la cantidad de output obtenida por su precio.¹

En el caso de la productividad del trabajo, aunque no existe consenso en cuanto a la forma de medición, esta podría expresarse como la cantidad de output (producción de bienes o servicios) por hora de trabajo:

$$Productividad = \frac{Valor\ añadido\ Bruto\ (VAB)}{Horas\ de\ trabajo}$$

Para entender en profundidad este concepto, conviene remontarse a la definición de producción. Matemáticamente, la producción se puede expresar en función de las unidades de factor de producción que se utilicen. De esta manera, las unidades producidas en una economía se pueden expresar de la siguiente manera:

$$Y = A * F(L, K)$$

Siendo Y el producto, L el número de trabajadores y K el stock de capital. La función F hace referencia al sistema de producción que utiliza la empresa o en este caso el país. Por último, el parámetro A se denomina Productividad Total de Factores (PTF) y recoge todos aquellos factores que afectan a la productividad tanto del capital como del trabajo.

¹ El grueso del marco teórico se sustenta a partir de los datos de la enciclopedia económica *Economía 48* así como en el cuaderno de Divulgación del BBVA *Las fuentes del crecimiento económico español: cambios recientes*.

Es interesante centrar la atención en este último parámetro, también conocido como progreso tecnológico, que supone que un aumento del producto puede no estar originado por aumentos de capital o de trabajadores sino por otros factores exógenos. Engloba una pluralidad de variables entre las que se incluyen la eficiencia del capital tecnológico, la eficiencia del capital humano e incluso la eficiencia del capital público como son las infraestructuras.

Si se divide la función de producción entre la cantidad de factor trabajo, L , obtenemos la Productividad Aparente del Trabajo (PAT), que mide el rendimiento o cantidad de producto por unidad de trabajo utilizada. De este modo, obtenemos la siguiente expresión:

$$\frac{Y}{L} = A * \frac{K}{L}$$

Se puede observar que la productividad del trabajo depende del capital por trabajador (K/L) y de la PTF o eficiencia de los factores (A). En estos dos factores, K y A , será en los que se centrará el presente estudio, intentando buscar en ellos la razón de la distancia que nos separa en materia de productividad de otras economías desarrolladas. Especialmente importante es analizar el efecto de la PTF, pues en economías avanzadas como la española, una vez concluida la etapa de industrialización, las contribuciones a la PAT se hacen gradualmente menores y cobra especial relevancia el progreso técnico y la eficiencia.

Cabe mencionar el impacto positivo que en la sociedad tiene el aumento de la productividad del trabajo. El principal indicador del bienestar de la población es la Renta per cápita, y éste se relaciona directamente con la productividad a través de la siguiente expresión matemática:

$$PIB_{pc} = \frac{PIB}{P} = \frac{PIB}{H} * \frac{H}{L} * \frac{L}{PA} * \frac{PA}{P}$$

Donde P es la población, H las horas trabajadas, L el empleo y PA la población activa. De ésta manera, la renta per cápita dependerá de la productividad por hora trabajada

(PIB/H), el número medio de horas trabajadas por empleado (H/L), el porcentaje de población ocupada respecto a la población activa (L/PA) y el porcentaje de población activa respecto a la población total (PA/P). (Fundación BBVA, 2006)

Por tanto, cabría clasificar estos cuatro factores en dos grupos, según se relacionen con la eficiencia en el trabajo o con los niveles de empleo. En el primer grupo encontraríamos la productividad aparente del trabajo, mientras que las horas de trabajo y el porcentaje de empleo y de población activa de un país se incluirían en el segundo. Como los factores incluidos en el segundo grupo presentan un crecimiento limitado, es sólo la eficiencia en la producción la que permite un crecimiento del PIB sostenible en el tiempo.

Ésta relación entre productividad y riqueza puede verse reflejada en la figura 1. En el año 2009, los países con niveles de productividad más altos son aquellos que presentan también un PIB per cápita mayor.

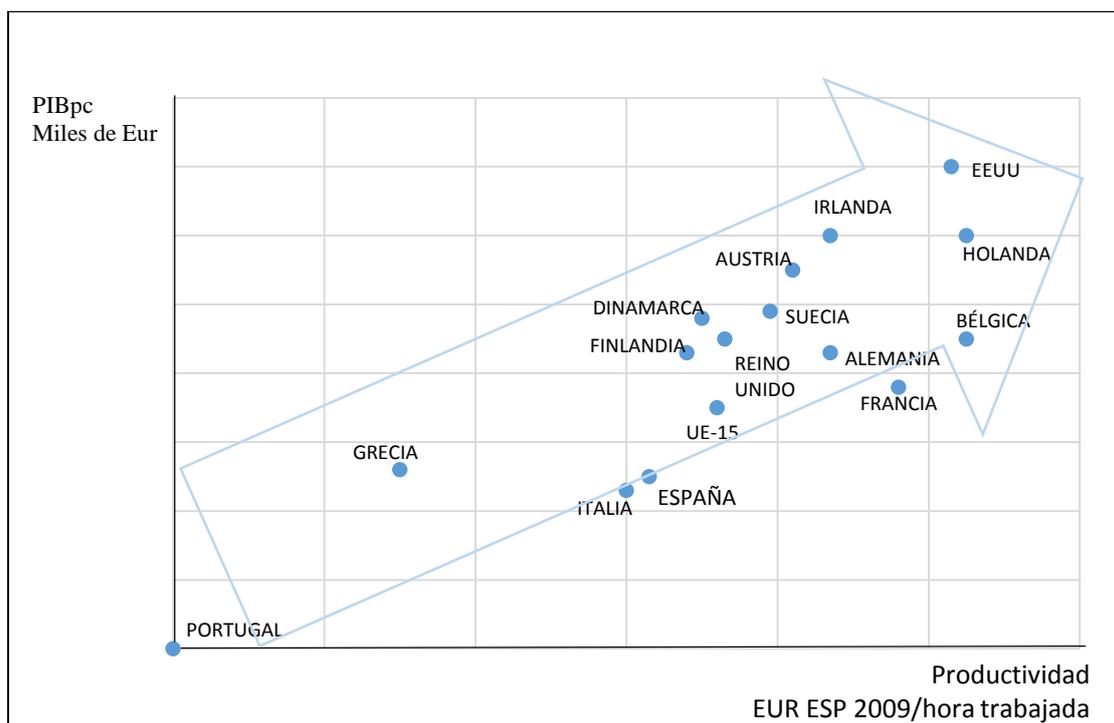


Figura 1 Relación entre la productividad y la riqueza de un país

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de Mckinsey y Company (2010). Una Agenda de Crecimiento para España, 19.

2.2 Factores que inciden en la productividad

Tras la revisión de literatura realizada en el punto anterior se concluía que la Productividad Aparente del Trabajo se ve influenciada por el capital físico con el que cuenta el trabajador y por la eficiencia de los factores humanos y físicos. En el siguiente punto, de cara a un análisis más detallado, se estima conveniente dividir en cuatro grupos los factores más relevantes que influyen en la PAT.

- ✓ Inversión y ahorro en capital físico y nuevas tecnologías. Todo trabajo, aunque desempeñado por una persona, se apoya en una estructura física. Por ello, proporcionar al trabajador una infraestructura adecuada es imprescindible para el desempeño de su labor. Así mismo, la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías permitirá, no sólo incrementar la eficiencia del capital, sino también mejorar la forma en la que el capital asiste al trabajador, aumentando así la productividad de los recursos humanos.
- ✓ Capital humano: la formación de un trabajador tiene un efecto positivo directo en la productividad. Cabe esperar que cuanto mayor sea la preparación y los conocimientos que un trabajador tiene sobre la función que realiza, mejor será su desempeño y los resultados en cuanto a calidad y tiempos de trabajo.
- ✓ Logística del trabajo. En este apartado se engloban todas aquellas actividades relacionadas con las habilidades directivas de una empresa. Factores como la forma de planificar el trabajo, la gestión operativa de este, el modo de delegación y control por parte del supervisor y las formas de comunicación dentro de una empresa también tienen un impacto en el rendimiento del trabajador. Cuando estas actividades se llevan a cabo de manera adecuada, la tarea a la que prestan apoyo también se ejecuta de manera más eficiente.
- ✓ Tamaño de la empresa. Muy relacionado con el punto anterior, el tamaño de una empresa condiciona la productividad de sus recursos humanos; siendo las empresas grandes más productivas que las de menor tamaño. De este modo, las Pequeñas y

Medianas Empresas (Pymes en adelante) cuentan con numerosas desventajas frente a las grandes empresas que influyen negativamente en la productividad:

- Dificultad para aprovecharse de economías de escala.
- Bajo poder de negociación con clientes, acreedores y proveedores.
- Dificultad para aprovecharse de economías de alcance.
- Menor capacidad para invertir en I+D.
- Mayor temporalidad que frena las inversiones a largo plazo
- Estructura que dificulta la división y especialización en el trabajo.

En la figura 2 se representa la relación encontrada entre la productividad por hora trabajada y el porcentaje de empleo de un país en empresas con menos de 20 trabajadores. Se observa una clara relación inversa entre ambas variables. Cuanto mayor es el porcentaje de población empleada en pequeñas empresas, menor es la productividad total del país.

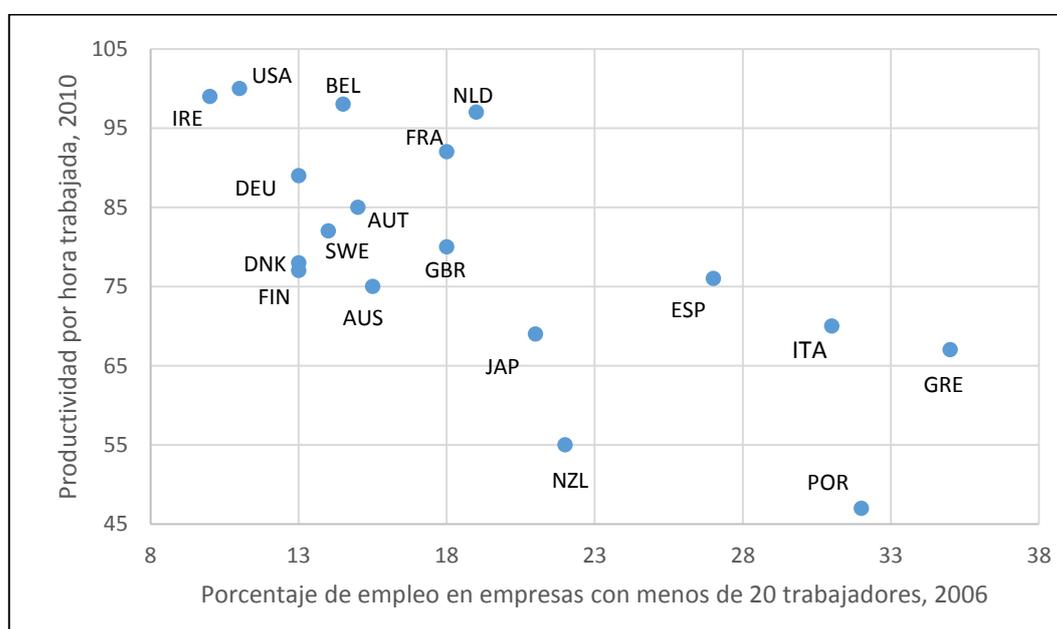


Figura 2 Relación entre productividad y tamaño medio de empresa, OECD

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Boscá, Doménech, Ferri y Varela (2011)

3. ESTUDIO DE CAMPO

3.1 La productividad española en cifras

A continuación, se pasará a realizar un análisis descriptivo de los datos estadísticos recopilados, que reflejan desde un punto de vista u otro, la realidad del mercado laboral español.

En primer lugar, se presentan los valores de productividad laboral para el periodo comprendido entre 2006 y 2013 que recoge la fuente Eurostat. No aparecen representados todos los países de la Unión Europea, pero sí aquellos que se consideran más importantes para contextualizar la situación española. Las cifras representan lo que aporta una hora de trabajo al PIB de una nación en relación con la media europea. Si el índice es superior a 100, el valor de productividad laboral es mayor al de la media europea y viceversa. La productividad es expresada en paridad al poder adquisitivo.

Tabla 1. Aportación de una hora de trabajo al PIB Nacional en relación a la media europea.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EU (27 países)	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Euro área (18 países)	112,20	112,50	112,80	113,10	112,90	113,00	113,40	113,50
Bélgica	136,50	134,40	133,90	134,70	136,70	134,70	134,20	132,90
Dinamarca	122,00	121,40	123,10	122,40	131,20	128,30	128,60	128,90
Alemania	127,40	127,00	126,30	123,90	125,30	126,90	126,10	126,40
Holanda	137,10	137,40	138,00	133,70	132,00	131,30	128,70	129,20
Austria	114,10	112,40	112,80	114,40	114,80	114,70	115,10	115,10
Finlandia	108,00	111,00	117,70	108,20	107,40	108,10	106,80	105,40
Suecia	117,90	118,80	117,60	114,50	115,00	115,30	116,10	116,80
Noruega	187,00	179,20	185,90	171,00	175,50	179,90	185,50	182,50
Reino Unido	114,80	111,90	109,20	107,20	102,70	100,60	98,20	97,60
Francia	130,60	129,70	128,60	130,80	129,90	129,90	129,00	128,70
Irlanda	120,30	121,90	114,60	120,50	126,00	129,20	129,00	122,40
España	102,50	103,60	104,30	107,60	105,00	104,30	108,00	109,50
Grecia	78,40	78,10	83,30	80,8	76,00	72,70	74,00	74,70
Portugal	63,20	63,50	63,40	64,90	65,70	64,60	65,30	65,30
Bulgaria	36,70	37,80	39,00	39,60	41,00	43,10	44,40	43,20
República Checa	68,20	70,90	68,40	70,10	67,60	67,90	67,30	66,60
Estonia	52,00	55,60	55,60	59,20	61,10	59,70	61,00	61,40
Polonia	49,00	49,90	50,10	52,40	56,30	58,10	59,30	59,90

Nota: Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Eurostat (2015). Obtenido de <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00117&plugin=0>

La primera conclusión que se extrae de la tabla, es la diferencia en productividad laboral entre países europeos del sur y del este con respecto a los países centroeuropeos y del norte. Al observar las cifras de España, aunque su valor supera ligeramente la media europea, éste sigue siendo relativamente bajo respecto a países como Holanda, Francia, Dinamarca o Noruega.

En la figura 3, se puede ver reflejado de manera más clara la productividad por hora de trabajo relativa a la media europea. La barra azul refleja el valor en el año 2007, antes de la recesión económica, y la barra naranja en el año 2013.

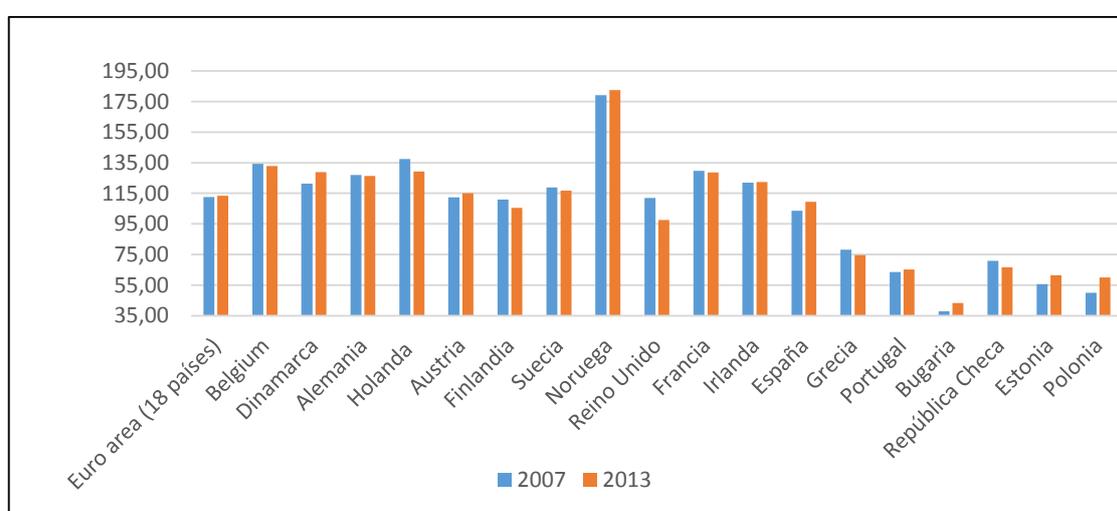


Figura 3. Aportación de una hora de trabajo al PIB nacional en relación a la media europea.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Eurostat (2015)

La segunda conclusión se extrae de las tasas de variación interanuales de la productividad laboral. En la tabla 2 se puede comparar el crecimiento de esta variable con la variación del PIB español para el mismo periodo.

Tabla 2. Variación interanual de la productividad y el PIB español para el periodo 2000-2015.

Año	€/ hora trabajada	Var Productividad	Var PIB
2000	27,30		
2001	27,30	0,00%	5,30%
2002	27,40	0,37%	4,00%
2003	27,60	0,73%	2,90%
2004	27,70	0,36%	3,20%
2005	27,90	0,72%	3,20%
2006	28,10	0,72%	3,70%
2007	28,50	1,42%	4,20%
2008	28,70	0,70%	3,80%
2009	29,40	2,44%	1,10%
2010	30,00	2,04%	-3,60%
2011	30,40	1,33%	0,00%
2012	31,50	3,62%	-0,60%
2013	32,10	1,90%	-2,10%

Nota: Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Eurostat (2015)

Las bajas tasas de crecimiento que presenta la productividad en años anteriores a la crisis, inferiores al 1%, contrastan con la variación del PIB para el mismo periodo, que crece a las tasas más altas desde la instauración de la democracia, entre un 3 y un 4%. De esta manera, se observa cómo el crecimiento económico en España no se apoyaba en un crecimiento equivalente en productividad. La diferencia entre ambas ya indicaba la insostenibilidad del modelo económico español. Por otro lado, en el año 2010, el PIB decrece un 3,6% y sin embargo, la productividad registra un incremento de más de dos puntos porcentuales. La relación inversa que se observa entre estas dos variables denota una peculiaridad en el comportamiento de la productividad del mercado laboral español ante los ciclos económicos.

Cuando se inicia la recesión económica en 2008, la mayoría de países europeos experimenta una bajada en la productividad; mientras que en España, se produce el efecto contrario y la productividad aumenta notablemente.

En la figura 4 se ilustra el comportamiento anticíclico de esta variable (-0,93); así como el desfase en crecimiento entre el PIB y la productividad laboral en los años anteriores a la recesión económica.

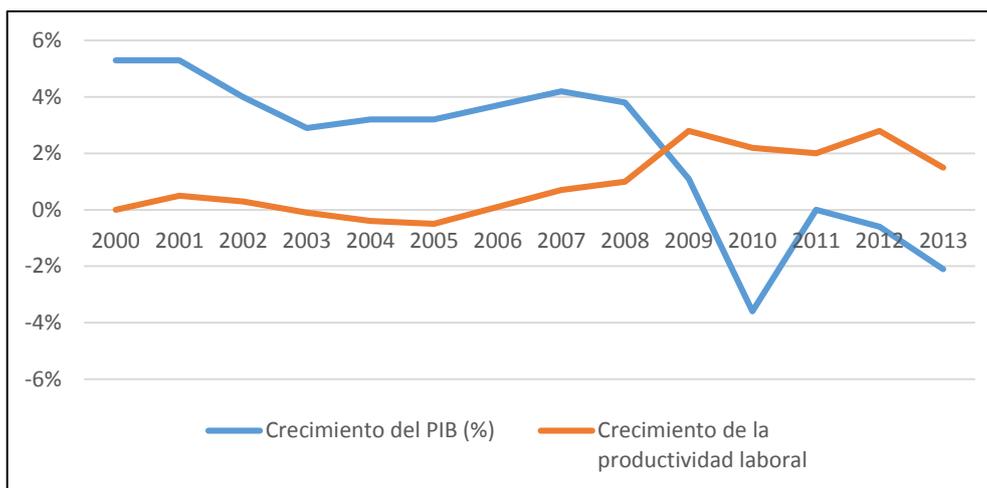


Figura 4 Evolución del PIB real y la productividad laboral en España 2000-2013.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Fernández, D (2014). Productividad laboral en España 2000-2013: el todavía extraño mercado laboral español. IE Business School- Economy Weblog.

Sin embargo, el comportamiento en este mismo periodo del PIB y de la productividad en Alemania (figura 5) y en Estados Unidos (figura 6) presenta una correlación positiva. La productividad es pro-cíclica en ambos países; 0,93 en el caso de Alemania y 0,56 en el caso de Estados Unidos.

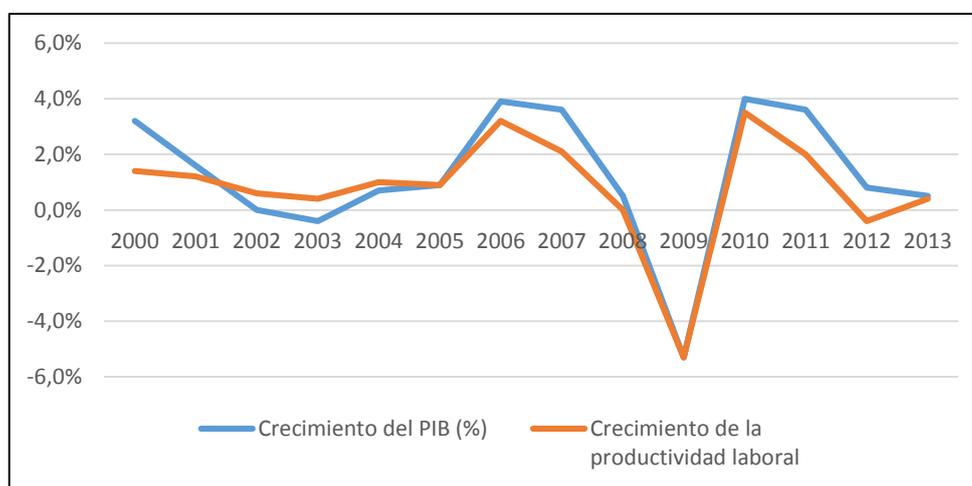


Figura 5 Evolución del PIB real y la productividad laboral en Alemania 2000-2013.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Fernández, D (2014). Productividad laboral en España 2000-2013: el todavía extraño mercado laboral español. IE Business School- Economy Weblog.

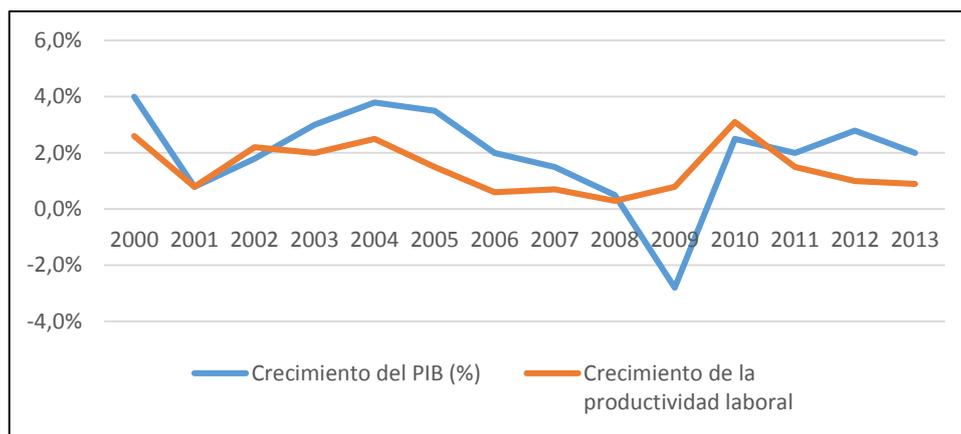


Figura 6 Evolución del PIB real y la productividad laboral en Estados Unidos 2000-2013.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Fernández, D (2014). Productividad laboral en España 2000-2013: el todavía extraño mercado laboral español. IE Business School- Economy Weblog.

La respuesta se encuentra en el dualismo del mercado laboral español, en el que se distinguen dos tipos de contrato: temporal e indefinido. Entre ambos existe una gran diferencia en cuanto a condiciones y protección que hace a los contratos temporales estar mucho más expuestos al despido y a las reducciones salariales. Los empresarios ajustan la bajada de producción por la caída de consumo privado a través de estos contratos temporales. En épocas de expansión se crean trabajos precarios, de baja productividad, que minoran el valor añadido bruto total de la economía. En épocas de recesión, la vía de ajuste más sencilla es la destrucción de estos puestos de trabajo con la consecuente subida de la productividad media total.

En otras economías desarrolladas, como EEUU y Alemania, la falta de demanda no se ajusta únicamente a través de la reducción de puestos de trabajo, pues existe más flexibilidad para modificar jornadas y salarios. De este modo, la disminución de horas de trabajo acaba reduciendo el valor añadido bruto por trabajador.

Los altos costes de despido en los contratos indefinidos y la consecuente inclinación del empresario hacia contratos temporales, tiene un importante efecto negativo en la calidad del capital humano. Las empresas invierten menos en formación para aquellos trabajadores que su estancia en la organización está limitada en el tiempo. También la inversión que hace el propio trabajador en su formación se puede ver afectada si ocupa un puesto temporal. En la tabla que se expone a continuación se recoge el porcentaje de empleados que reciben formación de la empresa según su tipo de contrato. Para todos

los países, la inversión en formación es más baja cuando se trata de contratos temporales. Sin embargo, esta brecha es significativamente mayor en el caso de España y de Francia, dónde el porcentaje de empleados con contrato temporal que reciben formación es relativamente bajo.

Tabla 3. Porcentaje de empleados que reciben formación de la empresa según tipo de contrato

País	Contratos temporales	Contratos indefinidos	Autónomos
Francia	15,3	28,5	19,9
Alemania	22,7	40,7	33,5
Italia	28,4	29,1	19,2
Reino Unido	33,1	53,2	19
España	19,9	40,3	16,7
UE15	25,5	40,6	22,9
EU27	26	39,4	22,1

Nota: Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del European Conditions Survey (2010)

Otro de los problemas del mercado de trabajo español era la manera en que los salarios habían venido creciendo en los años anteriores a la crisis económica. Al contrario que en otros países desarrollados, en donde los salarios crecen en función de la productividad, en España estaban ligados a la inflación. Por lo tanto, en épocas de crecimiento, las empresas veían incrementados sus costes laborales unitarios sin un aumento relacionado en productividad, lo cual afectaba gravemente su competitividad frente a otras empresas extranjeras. Cuando llegan épocas de recesión, estos costes se vuelven insostenibles y es necesario recortarlos despidiendo personal.

Como apuntó Christine Lagarde, directora del Fondo Monetario Internacional (FMI): “Los salarios se han moderado desde 2010 por los acuerdos entre los agentes sociales, pero la caída en la compensación laboral real desde 2010 no ha sido suficiente para contrarrestar el diferencial acumulado creado entre 2008-2009” (2014)

En el marco teórico se mencionaba la influencia que tenía en el crecimiento de la riqueza de un país la productividad y los niveles de empleo. En la tabla 4, se puede observar la evolución durante el periodo 1979-2005 de la aportación de estos dos parámetros al PIB español. La productividad queda dividida a su vez en las dos

variables que resultaban del desarrollo de la fórmula de producción: capital por empleado y Productividad Total de Factores (PTF).

Tabla 4 Descomposición del crecimiento del PIB de España 1979-2005

	1979-1990	1990-1995	1995-2000	2000-2005
PIB	2,75	1,49	3,81	2,51
Trabajo (H)	-0,24	-0,35	2,94	1,44
Horas trabajadas (H/L)	-0,94	-0,11	-0,01	-0,45
Trabajo (L)	0,7	-0,25	2,95	1,89
Productividad del Trabajo	2,98	1,85	0,87	1,06
PTF	2,04	0,74	0,66	0,26
Relación capital-trabajo	0,95	1,11	0,21	0,8

Nota: Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de AMECO y Groningen Growth and Development Centre (GGDC)

La tabla muestra cómo la aportación de la productividad al PIB, se vuelve relativamente más baja a lo largo del periodo, mientras que por el contrario, los niveles de empleo crecen. Estos datos soportan una de las cuestiones planteadas en la introducción, el crecimiento de España se basaba en la creación de puestos de trabajo y no en la eficiencia de los factores.

En segundo lugar, si descomponemos la productividad del trabajo, observamos que el crecimiento de la PTF se vuelve más bajo a lo largo del periodo, mientras que la relación capital- trabajo fluctúa llegando a ser en la última etapa inferior a la de los años 80.

Así mismo, en la tabla 5 se observan los diferenciales de crecimiento del PIB per cápita (PIBpc en adelante) español respecto a la media europea, así como su descomposición en las cuatro variables de las que depende: la productividad por hora de trabajo, el número de horas trabajadas por empleado, el porcentaje de población ocupada respecto a la activa y el porcentaje de población activa respecto al total de población. A pesar de observar un crecimiento mayor al de Europa durante todo el periodo, y especialmente intenso en la última década, el crecimiento de la productividad se aleja gradualmente de los niveles europeos.

Tabla 5 Diferenciales de crecimiento de España respecto a la media Europea

	1979-1990	1990-1995	1995-2000	2000-2005
PIB per cápita	0,372	0,167	1,016	0,609
Productividad del trabajo	0,752	-0,468	-0,768	-0,324
Horas trabajadas por empleado	-0,332	0,227	0,334	-0,056
Tasa de ocupación	-0,261	-0,669	1,12	0,151
Tasa de población activa	0,212	1,077	0,329	0,838

Nota: Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de AMECO y Groningen Growth and Development Centre (GGDC)

En el periodo 1979-1990, el crecimiento del PIBpc se debe fundamentalmente al crecimiento de la productividad, en un contexto dónde el empleo se destruye y las horas de trabajo quedan reducidas. Sin embargo, a partir de los años 90, la situación se invierte, siendo el motor de crecimiento en los siguientes años el aumento de la población activa y de las horas de trabajo. Cabe destacar el diferencial en productividad en el periodo 1995-2000, que llega a ser casi un 80% inferior al europeo pero que queda compensada por la fuerte creación de empleo.

3.2 Panorama de la productividad española a partir de informes consultivos

A continuación, para ampliar el estudio de campo, se ha considerado analizar estudios de productividad laboral que organismos privados han llevado a cabo a nivel mundial. En primer lugar, se pasará a examinar las conclusiones de los informes que la consultora Proudfoot Consulting realiza anualmente sobre la productividad laboral en empresas de países avanzados. Según Ángel Aranda (2004) “se trata del único estudio a nivel mundial que analiza a las compañías desde una perspectiva microeconómica.”

El objetivo de sus estudios es encontrar el valor potencial de los recursos humanos de una empresa que no ha sido alcanzado como consecuencia de una mala dirección y gestión de los empleados y de sus horas de trabajo. Busca encontrar aquellos factores que impiden a las empresas operar con máxima eficiencia.

El estudio se basa en el informe del año 2007, que recoge las conclusiones principales de los estudios de años anteriores. Se ofrece por tanto, una imagen de la productividad del trabajo en empresas españolas en los años anteriores a la recesión económica y que en consecuencia, no se ve afectada por los recortes en puestos de trabajo realizados en años posteriores.

En primer lugar, el informe señala la diferencia en productividad laboral de empresas ubicadas España respecto a aquellas situadas en otros países. Esta diferencia aparece reflejada en la Tabla 6:

Tabla 6. Diferencial en productividad laboral de empresas situadas en España respecto a aquellas de otros países.

Austria	-23%
Bélgica	-18%
China	-27%
Francia	-9%
Alemania	-8%
Países Bajos	-9%
Noruega	-29%
Portugal	-7%
Australia	-9%
Estados Unidos	-8%

Nota: Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Proudfoot Consulting (2007). Informe de productividad Proudfoot 2007. Anexo 1.

Así mismo, se hace referencia al tiempo improductivo según la situación de la empresa, considerando que la utilización óptima del tiempo es de un 85% y que por lo tanto, el 15% restante de tiempo improductivo, no supone una ineficiencia en los procesos. De este modo, las empresas españolas, que en el periodo 2003-2004 presentaban un tiempo improductivo medio de 34,9%, aumentan la cifra en el periodo 2005-2006 hasta llegar al 45,2%. Si comparamos el dato de este último periodo con el de otras nacionalidades estudiadas, se observa que las empresas situadas en España tienen más horas improductivas que las empresas francesas (36% de tiempo improductivo), las alemanas (28,5%), las inglesas (33,3%) o las estadounidenses (29,1%).

El tiempo improductivo supone también un coste para el Estado: “El coste de la productividad insuficiente de la economía española se sitúa en 53.360 millones de euros al año, lo que supone el 7,8% del PIB y el equivalente al 25% de los Presupuestos

Generales del Estado para el año 2004. La baja productividad también se traduce en que de los 225 días que se trabajan de media al año, sólo 101 son productivos, y de ahí el elevado coste para el Estado”. (Aranda, 2004)

También cabe destacar las diferencias intersectoriales que encuentran. Los sectores más productivos que señala el informe son las telecomunicaciones y la automoción, con alrededor de un 70% de tiempo productivo. Así mismo, la ingeniería, el turismo, la logística y las industrias primarias presentan tasas altas de aprovechamiento del tiempo de trabajo (65% aproximadamente). Por otro lado, los sectores manufacturero, textil, químico, sanitario, bancario y de distribución no alcanzan el 60% de productividad. De igual modo, las empresas de alimentación y bebidas llegan sólo al 56% de tiempo productivo real. (Aranda, 2004)

Continuando con el análisis sectorial, cabe prestar especial atención a los servicios, teniendo en cuenta la fuerte tercerización de la economía española, donde este sector representa el 71,3% del PIB.

Las teorías tradicionales como la Enfermedad de Costes de Baumol², que consideran este sector poco productivo, ya han sido probadas como erróneas. Por tanto, no conviene generalizar cuando dos tercios de las actividades integradas en el sector servicios presentan tasas de crecimiento iguales o superiores al sector industrial. Sólo un tercio de las actividades de este sector podrían ser calificadas de lento crecimiento en productividad. (Cuadrado, R; Maroto, A, 2006).

Especial atención se debe prestar a una serie de servicios que la consultora Mckinsey califica como locales. Aunque tienen naturaleza muy diversa, todos ellos se orientan al mercado doméstico y al consumidor final. Entre ellos se encuentran las actividades de distribución mayorista y minorista, los servicios a empresa, financieros, domésticos, personales y sociales. Según el Informe de Mckinsey Global Institute “se trata de un grupo con una gran relevancia en España pues representa una cuarta parte del valor añadido total y un tercio del empleo. La productividad de este sector es casi un 20 por

² La teoría de La Enfermedad de Costes de Baumol sostiene que los Costes Laborales Unitarios en el sector servicios aumentan debido a que los salarios en este sector aumentan a igual ritmo que los de la economía en su conjunto mientras que la productividad del sector suele mantenerse constante.

ciento menor a la media Europa y hasta un 35% inferior a la norteamericana.” (McKinsey y Company, 2010, p 60)

Dentro de los servicios locales encontramos aquellos dirigidos a servir las necesidades de cada empresa. Debido al grado de especialización de estas actividades, normalmente suelen quedar externalizados. Los servicios empresariales se pueden dividir en cuatro grupos: servicios jurídicos, consultoría y auditoría; servicios de arquitectura e ingeniería; servicios publicitarios; y servicios de recursos humanos. Como muestra la figura 7, la mayor diferencia entre España y otras economías desarrolladas, excluyendo la construcción, es la aportación de estos servicios al Valor Añadido Bruto (VAB en adelante) del país, que en el caso de España es únicamente la mitad de la media europea o estadounidense.

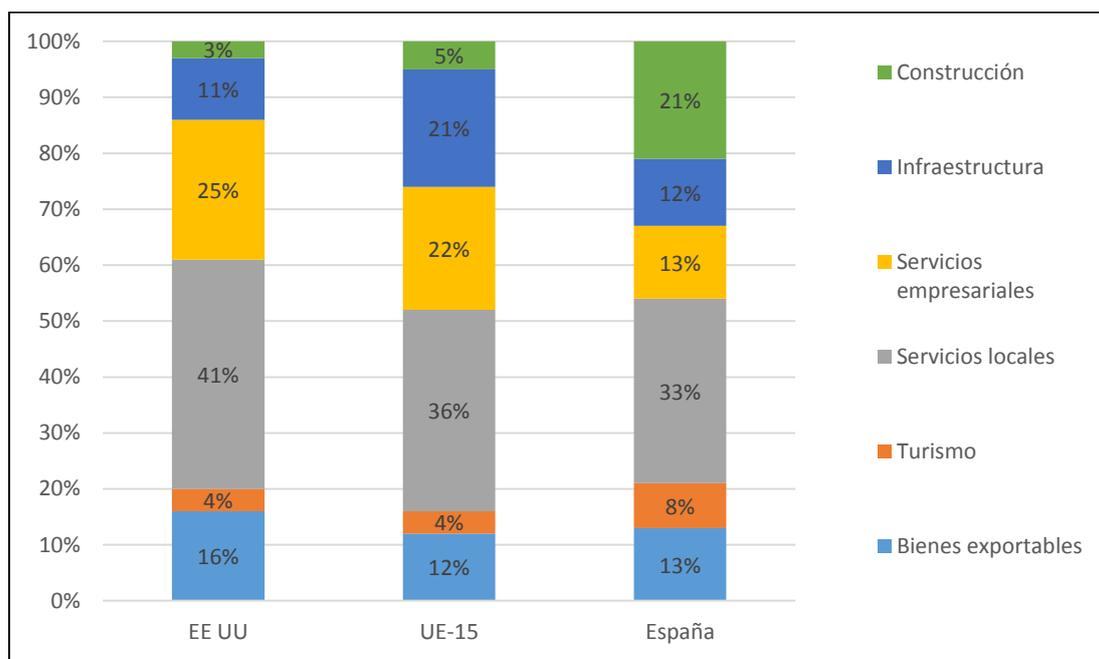


Figura 7 Contribución al incremento del VAB real excluyendo Sector Público y Actividades Inmobiliarias.

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de Mckinsey y Company (2010). Una Agenda de Crecimiento para España, 69.

Según los estudios de Mckinsey, el empleo creado en España para el periodo 1995-2005 en este tipo de servicios ha sido inferior al 5%, mientras que en Europa han supuesto alrededor del 15%. Fomentar este tipo de servicios no sólo tiene efectos positivos en el

empleo y la riqueza sino que también contribuye a mejorar la productividad de las empresas a las que estas actividades prestan servicio.

Del estudio de campo previo se extraen las siguientes conclusiones en lo que se refiere a la productividad del mercado laboral español:

- Se observa un diferencial en productividad por hora trabajada entre España y los países europeos del norte.
- El tiempo improductivo en empresas españolas es mayor que el de empresas de otras nacionalidades.
- La productividad laboral en España sigue un comportamiento anticíclico, con un crecimiento bajo en épocas expansivas y picos de crecimiento coincidiendo con las recesiones económicas y la destrucción de empleo.
- El crecimiento del PIB español en las últimas décadas se apoya principalmente en la creación de puestos de trabajo y no en la eficiencia económica.
- Existe gran potencial de crecimiento para los servicios locales en España, especialmente para los servicios empresariales.

3.3 Causas de la improductividad laboral española

A continuación se expondrán algunos de los factores que se han considerado influyentes en el comportamiento de la productividad laboral española.

La principal pregunta que se puede plantear al analizar las cifras de productividad laboral en España es: ¿Por qué la productividad laboral es más baja que la de países del norte de Europa y sus tasas de crecimiento son considerablemente más bajas que la variación del PIB?

José Emilio Villena (2013) lo explica de la siguiente manera:

“La debilidad relativa de la estructura económica española y la mayor tasa media de inflación debida a la falta de competencia de nuestros mercados interiores, se resolvían con la depreciación monetaria, pero desde nuestra incorporación al euro esto ya no iba a ser posible. En ausencia de crecimientos de la productividad,

nuestra economía entró en una senda de pérdidas de competitividad. Sin embargo, un hecho iba a retrasar el necesario ajuste estructural: nuestra incorporación al euro, en unos momentos de recesión de la economía alemana, lo que trajo consigo una etapa de política monetaria expansiva y bajos tipos de interés.” (p.4)

Es decir, España arrastra desde hace muchos años un problema de competitividad de sus mercados, que ha sido encubierto con el progresivo endeudamiento del país. Con la entrada en la Unión Monetaria Europea, los intereses y el tipo de cambio nominales quedaban armonizados. Sin embargo, la ineficiencia de los mercados españoles provocaba una mayor inflación, lo que a su vez hacía que España tuviese unos intereses reales mucho más bajos y que el tipo de cambio real respecto a otros países de la Eurozona se apreciase. De esta manera, el aumento progresivo de los precios fue deteriorando la competitividad de España y su Balanza Comercial se tornó negativa por un mayor número de importaciones que exportaciones.

Sin embargo, los bajos tipos impulsaban el consumo y la inversión empresarial, y así el país crecía impulsado por la demanda agregada, pero siempre a costa de la financiación externa. Esta política monetaria expansiva que facilitaba la concesión de créditos alimentó la burbuja inmobiliaria. A los gobiernos les interesaba más fomentar dicha burbuja, que permitía crear empleo a corto plazo y que el PIB creciese a altas tasas, antes que realizar un cambio estructural para un crecimiento sostenible a largo plazo. De esta manera, los sectores como la construcción y la hostelería crecieron de forma desmesurada con trabajo de escasa cualificación, afectando negativamente a la productividad global del país.

De este modo, es importante contextualizar siempre la situación de un país. No sería justo achacar el diferencial de productividad laboral al colectivo trabajador o la gestión empresarial cuando, como es el caso, una parte se debe a la composición sectorial.

En el informe *Una agenda de crecimiento para España* de la consultora McKinsey se aprecia este impacto negativo que tiene la composición sectorial en la productividad española. En 2005, 3 años antes del estallido de la crisis económica, la diferencia en productividad entre España y la media de la UE-15 era de un 13.5%. De esta diferencia,

un 5.9% lo achaca a la composición sectorial que veníamos señalando hasta el momento.

Sin embargo, el otro 55% lo relaciona con una menor productividad en cada uno de los sectores de la economía. ¿Por qué sectores que aparentemente son productivos presentaban tasas inferiores? En este apartado es donde entrarían en consideración los factores que como señalábamos en el marco teórico, influyen en la productividad laboral.

Primeramente cabría analizar la influencia del capital humano español. El porcentaje en España de jóvenes entre 25 y 34 años con estudios universitarios es actualmente del 37%, una cifra muy superior a la media europea, que se reduce al 26%. ¿Cómo un mercado laboral tan preparado puede tener tasas de productividad tan bajas? La respuesta está muy relacionada con el problema estructural que se expone.

España estaba priorizando sectores de baja productividad que demandaban empleo poco cualificado - como la hostelería, el comercio o la construcción- cubierto normalmente, con la entrada de inmigrantes. Por otro lado, los titulados universitarios se encontraban con una demanda de trabajo muy diferente a lo que su formación les permitía ofrecer. Es decir, la inversión que el Estado llevó a cabo en educación no se estaba canalizando hacia el tejido industrial presente en esos años. De esta manera, la competencia para los titulados universitarios era cada vez mayor. Era tal el desajuste entre las necesidades de las empresas y los programas educativos, que el paro estructural³ durante ese periodo se situaba en torno al 9%. Aunque esta cifra podría ser calificada de escandalosa en cualquier economía desarrollada, para España suponía uno de los niveles más bajos desde 1980; y parecía encubierta por el intenso crecimiento económico. En este sentido, España presenta un mercado de trabajo polarizado, donde abundan los dos extremos: titulados universitarios y gente que cuenta únicamente con estudios secundarios inferiores. En lo que concierne a formación profesional, España tiene una representación muy baja. Aunque el porcentaje de titulados ha aumentado durante la

³ El paro estructural es consecuencia de la inadecuación de la oferta y la demanda de trabajo, independientemente de la coyuntura económica de un país. Desde hace más de 30 años, España presenta unas tasas de paro estructural muy altas, que llegan a doblar los niveles de otros países europeos.

crisis, alcanzando el 33%, sigue siendo relativamente bajo respecto a la media europea, de 46%.

En segundo lugar, cabría analizar la inversión de España en actividades de I+D que permitan la incorporación de nuevas tecnologías al espacio de trabajo. En la figura 8 expuesta a continuación, aparece reflejada la inversión de España en I+D en proporción al PIB, comparado con la media europea y la de Estados Unidos. El diferencial de España con respecto a EEUU en gasto en I+D es aproximadamente de un 70% menos. Éste retraso es especialmente pronunciado en pymes y empresas del sector servicios, donde el factor trabajo es muy intensivo y los trabajadores hacen uso escaso de estas tecnologías. La diferencia se explica por el pequeño tamaño de la empresa española, que dificulta la inversión privada y reduce el gasto de cada investigador en I+D.

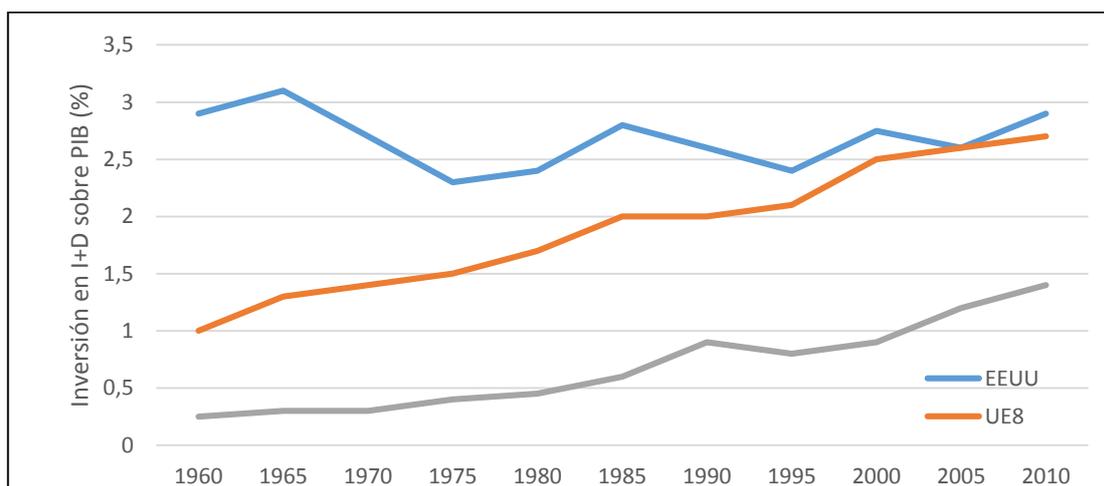


Figura 8 Gasto en I+D como porcentaje del PIB

Fuente: Andrés, J; Doménech, R. (2014). Los Retos a Largo Plazo de la Economía Española. BBVA Research.

En tercer lugar, es importante considerar el tamaño de la empresa española. En el *Eurostat Structural Business Statistics* del año 2005, que estudia el valor añadido bruto por empleado en diferentes países europeos, se refleja como las empresas manufactureras españolas pequeñas, al igual que las europeas, son menos productivas que las grandes.

La diferencia entre el tejido industrial español y extranjero, es que la proporción de empresas pequeñas en España es mucho mayor a la de Europa, lo cual tiene un impacto

negativo en la productividad total del país. “Si España mantuviera la productividad actual por cada tamaño pero con una composición de empresas idéntica a la alemana, tendría una productividad el 30 por ciento superior a la actual.” (McKinsey y Company, 2010, p.45)

En cuarto lugar, se deberían tener en cuenta los acuerdos de negociación colectiva como otro de los factores clave en el impulso de la productividad. En España, el sistema de negociación colectiva se caracteriza por funcionar a un nivel de concentración regional. Únicamente un 10% de los trabajadores ven afectadas sus condiciones laborales por acuerdos a nivel corporativo. El problema de este tipo de sistema, es la falta de adaptación a las circunstancias específicas de cada empresa. Impedir que una organización configure su trabajo según sus necesidades y el entorno que le rodea puede tener un impacto negativo en la productividad. Especialmente necesario es en el sector del comercio minorista, el cual está sometido a una fuerte variabilidad de la demanda en el corto plazo.

Por otro lado, sería importante considerar las barreras regulatorias de los mercados españoles, que restringen la entrada de nuevos competidores. Una reducción de las barreras de entrada, permitiría aumentar las presiones competitivas dentro de una industria, con la consecuente mejora del rendimiento empresarial que muchas veces se lleva a cabo a través de la innovación. Se podría decir que se fomenta un efecto sustitución de empresas obsoletas por otras que impulsen el crecimiento de la productividad.

Excesivamente notables son las barreras que tiene el sector de la distribución en España, sobre todo si tenemos en cuenta que los indicadores de la OECD no recogen la estricta legislación a nivel regional. Esto se puede observar en la introducción de licencias específicas para tiendas de descuento, en la introducción de impuestos específicos para el sector de la distribución así como en los retrasos para la apertura de nuevos locales. Estas restricciones son especialmente grandes cuando se trata de cadenas de gran tamaño, lo que provoca una sobreprotección de los pequeños comercios. Aunque el apoyo a pequeños y medianos comercios puede resultar positivo en términos de empleo, las excesivas restricciones tienen un impacto negativo en la productividad.

También la regulación para la constitución de nuevas empresas es bastante restrictiva. Como bien destaca el informe Doing Business 2014, en España es excesivamente difícil emprender, siendo el país número 74 del mundo en cuanto a la facilidad para hacer negocios con un periodo de 13 días para abrir una empresa. En la tabla 7 se reflejan las regulaciones necesarias para abrir un negocio en distintos países europeos:

Tabla 7. Regulaciones para apertura de nuevos negocios en países europeos.

País	Posición	Nº de Procedimientos	Tiempo (días)	Coste (% del ingreso per cápita)	Requisito de capital mínimo (% de ingreso per cápita)
Portugal	10	3	2,5	2,3	0
Bélgica	14	3	4	5	18,2
Irlanda	19	4	6	0,3	0
Países Bajos	21	4	4	5	0
Noruega	22	4	5	0,9	5
Suecia	32	3	16	0,5	12,8
Reino Unido	45	6	6	0,3	0
Italia	46	5	5	14,1	0
Suiza	69	6	10	2	25,4
España	74	6	13	4,6	13,8
Alemania	114	9	14,5	8,8	35,8

Nota: Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Doing Business (2014). Understanding business regulations for small and medium size enterprises. Banco Mundial

Así mismo, estas barreras limitan la libertad de las empresas para competir según sus necesidades. Esto se puede observar en la capacidad de las empresas para decidir acerca de los horarios de apertura o la fijación de precios. A diferencia de España, en países como Estados Unidos o Irlanda los horarios de apertura en la venta minorista no están regulados, mientras que en otros países como Holanda, Francia o Alemania queda libre de lunes a sábado.

Por último, cabría destacar el factor de logística del trabajo. En el informe de Proudfoot Consulting 2007 se señalan las siguientes causas como motivos principales del tiempo improductivo dentro de una empresa:

- La escasa normativa para la supervisión y control del trabajo de la plantilla.

- La carencia de un sistema, es decir, la escasa planificación de la gestión operativa del trabajo. Se achaca este problema a la falta de preparación de los mandos intermedios que no son capaces de planificar ni delegar.
- La ineficacia de la comunicación tanto interna como externa.
- La falta de compromiso y motivación de la plantilla.
- La falta de capacitación de los trabajadores.
- Los problemas con el manejo de los sistemas informáticos.

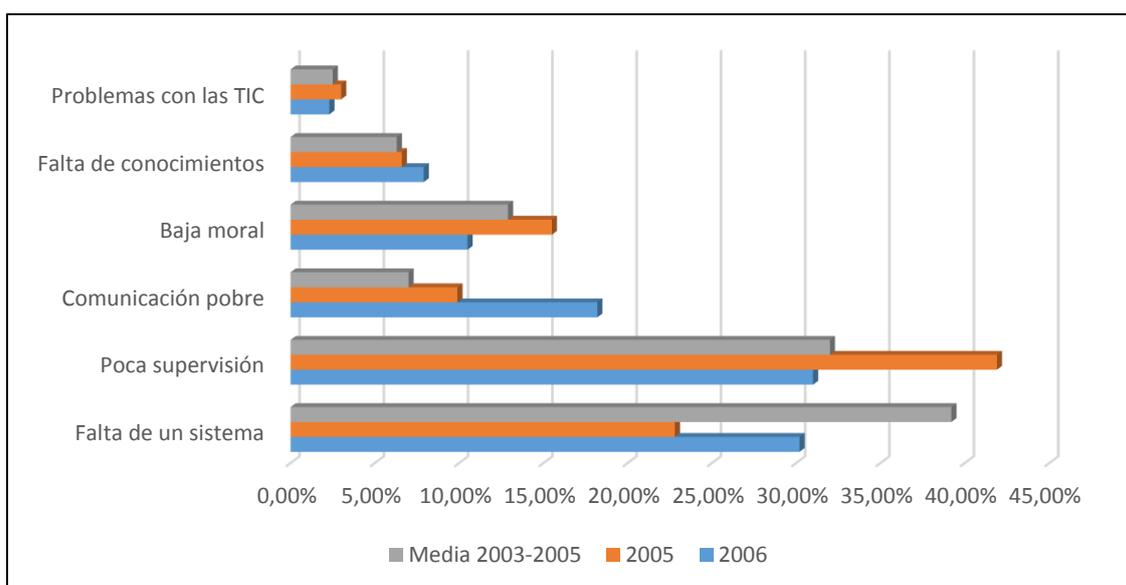


Figura 9 Causas del Tiempo improductivo según el Informe de Productividad Proudfoot 2007.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Proudfoot Consulting. Informe de productividad Proudfoot 2007. p.18

Después de esta revisión, y de cara a emprender acciones para mejorar la productividad, cabría dividir estos factores en dos grandes grupos. Por un lado, se consideran factores estructurales aquellos que afectan a la totalidad de empresas de un mismo entorno pues quedan relacionados con la estructura y el marco jurídico de un país. Las actuaciones sobre estos factores son por tanto competencia del Gobierno o de las Administraciones Públicas. Por otro lado, los factores empresariales, afectan exclusivamente a una organización. Se relacionan directamente con los recursos con los que una empresa cuenta así como las habilidades directivas de ésta para gestionar el trabajo y los recursos humanos. En este caso, las palancas para impulsar la productividad nacen dentro de la empresa y su alcance se limita a ésta

3.4 Alternativas y Soluciones

A continuación se propondrán una serie de actuaciones que se consideran favorables para incrementar la productividad del trabajo en España. Como se mencionaba en el punto anterior, estas propuestas se clasificarán en dos grupos. Por un lado, aquellas medidas que deberían ser llevadas a cabo por Instituciones Públicas pues se relacionan con problemas estructurales de la economía. Éstas tienen como objetivo proporcionar un marco adecuado para la actividad empresarial que permita incrementar el valor añadido bruto por hora trabajada de la nación. Por otro lado, y en las se centrará en profundidad el estudio, aquellas actuaciones que deberían nacer en el seno de la organización, siempre con el correspondiente apoyo normativo o legal, y que tienen por objetivo mejorar el rendimiento de los trabajadores de la empresa.

3.3.1 Reformas estructurales

En cuanto a las reformas estructurales, se pueden considerar las siguientes actuaciones como “palancas” para el impulso del VAB de una nación:

A. Priorización de sectores sostenibles a largo plazo. Como se ha mencionado anteriormente, en el 2005 un 45% del diferencial en productividad de los trabajadores españoles se achacaba a la composición sectorial. Cuando las inversiones de un país no se han orientado hacia sectores productivos y sostenibles de forma natural, se deben crear incentivos para que así ocurra.

En el caso de España, las actuaciones pasarían por fomentar la industria, donde el empleo es de mayor calidad y estabilidad que en otros sectores. Además, este sector tiene un papel imprescindible en el impulso de las nuevas tecnologías a través de actividades de I+D. Por todo ello, el crecimiento de este sector tiene un efecto multiplicador sobre la economía.

La industria, que en 2009 marcó su record histórico en cuanto a su mínima participación en el PIB- con sólo un 14,4%- parece estar recuperando lentamente un mayor peso en la

economía. En el año 2013 su contribución fue de casi un 16%. Sin embargo, aún son necesarios esfuerzos para hacerla más competitiva y con una mayor proyección exterior.

España debe pasar de ser un centro productivo para Europa a convertirse en un exportador de referencia a nivel global. El impulso institucional de la industria pasa, entre otras cosas, por:

- Establecer un marco regulatorio más claro y uniforme.
- Estimular la demanda de bienes industriales.
- Establecer un modelo energético que permita a la industria ser más competitiva dentro de la UE.
- Fomentar la consolidación empresarial para mejorar la profesionalidad del sector industrial.
- Potenciar las actividades de I+D+i y su orientación a las necesidades del mercado.
- Fomentar un modelo de financiación con mayor peso de la deuda corporativa y del capital riesgo.
- Adaptar el mercado laboral a las necesidades de la industria.

En cuanto al sector terciario, como ya se mencionaba en el punto 3.2, es necesario fomentar el desarrollo de los servicios profesionales, donde según la consultora Mckinsey, existe un mayor potencial de crecimiento. Impulsar estos servicios no sólo es positivo en términos de empleo, sino que además contribuye positivamente en el impulso de la productividad en aquellos sectores donde estos servicios prestan apoyo. Para facilitar su desarrollo, es necesario regular la competencia y el dinamismo dentro del sector, y sobre todo, invertir en capital humano profesional. Así mismo, la consolidación empresarial sería un factor clave para el desarrollo de estos servicios. (Mckinsey y Company, 2010, p.7)

B. Innovación. Como se explicaba en el marco teórico, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) son un factor clave para el crecimiento de la PTF. Aunque la implantación de las TICS en el espacio de trabajo se puede considerar una iniciativa del empresario, es imprescindible que el gobierno español tome una posición

más activa. Se debe financiar y promocionar el uso de éstas, especialmente en las pequeñas y medianas empresas. “Aunque las empresas grandes presentan ciertas ventajas para la realización de actividades tecnológicas, las pymes que logran alguna innovación de proceso experimentan un comportamiento de la productividad más dinámico que las grandes” (Villena, 2013). La incorporación de nuevas tecnologías en el trabajo permitiría mejorar la eficiencia de muchos procesos como el control de inventario, la producción o la logística.

C. Educación. El sistema educativo español también debe acometer importantes reformas con el fin de mejorar la preparación de los trabajadores y, sobre todo, para coordinar los planes de estudio con las necesidades de las empresas.

En primer lugar, las reformas pasan por el nivel más básico, la educación primaria y secundaria. A pesar de los continuos cambios en los planes de estudios, o quizás en parte como consecuencia de ellos, España sigue teniendo unas calificaciones muy bajas en pruebas a nivel internacional como el informe PISA, que la OCDE realiza cada tres años. España ocupaba en el 2014 el puesto número 23 entre los 28 países que realizaron la prueba y que pertenecen a la OCDE. La puntuación obtenida corresponde a un nivel 2 de competencias dentro de los 6 que fija PISA. De este modo, parece necesario que el sistema educativo español se centre en desarrollar habilidades que permitan al estudiante comprender el temario y extrapolarlo a situaciones prácticas en vez de exigir su mera memorización. Se debe enseñar a razonar, pues al fin y al cabo, es ese el valor añadido que presenta el capital humano frente al físico. En la capacidad de los trabajadores para resolver problemas que se alejan de la rutina e innovar es donde reside la ventaja competitiva de las empresas.

En segundo lugar, es muy importante ajustar las capacidades del mercado laboral a las necesidades del tejido industrial. Es necesario acabar con un mercado laboral dónde solo se dan dos extremos: titulados universitarios y personas sin apenas formación. Se debe reorientar el sistema educativo y enfatizar la formación profesional como única manera de adaptarse a las necesidades específicas de cada industria. Como explica Patricia García, presidenta del Grupo Femxa: “Cada vez hay menos empleos que no

requieren de algún tipo de cualificación, por lo que las personas sin estudios tendrán cada vez más difícil acceder a un puesto de trabajo.” (2014)

Por último, es importante mejorar la calidad de la enseñanza universitaria, especialmente en este momento de transición al plan Bolonia. “La universidad tiene un gasto por alumno muy inferior al resto de los países relevantes de la Unión Europea. Los continuos cambios en los planes de estudio y la implantación de los acuerdos de Bolonia, en unos momentos de fuertes recortes en educación, no hacen más que empeorar los niveles de la calidad en la educación” (Villena, 2013).

D. Tamaño de la empresa

Una de las conclusiones que se habían observado en el punto anterior, era el impacto negativo que tenía en la productividad el pequeño tamaño de la empresa española. Esta forma de organización intrasectorial puede corregirse atendiendo los siguientes aspectos (Mckinsey y Company, 2010, p. 45):

- Incentivando la consolidación de las Pymes: existen demasiados trámites que impiden el crecimiento empresarial y escaso crédito para financiar las operaciones de crecimiento como las fusiones y adquisiciones.
- Reduciendo las rigideces del mercado laboral, que faciliten la contratación de trabajadores y con ello el crecimiento empresarial.
- Incentivando la creación de fondos de capital riesgo orientados a la pequeña empresa, que normalmente tiene más dificultades para obtener financiación a través de las fuentes tradicionales.

E. Reformas para la liberación y flexibilización de los mercados de bienes y servicios.

Como se exponía en el punto 3.3, liberalizar los mercados podría provocar un efecto sustitución de empresas obsoletas por otras que impulsen la productividad. Según Mckinsey y Company (2010), estas reformas tendrían un impacto especialmente positivo en los servicios locales, contribuyendo a mejorar su actual déficit en productividad con respecto a Estados Unidos o Europa.

El primer objetivo sería reducir las barreras de entrada a través de una simplificación de los permisos y licencias necesarios para abrir nuevos locales. El segundo objetivo sería flexibilizar los horarios de apertura para acercarlos a los niveles europeos. Por último, enfocar la mano de obra a las necesidades de las empresas. Sería necesario facilitar que estas empresas pudiesen adaptar su demanda de trabajo a las necesidades productivas reduciendo las limitaciones en horas de trabajo así como las barreras que impiden contratar para satisfacer necesidades repentinas a corto y medio plazo. La negociación colectiva a nivel corporativo tiene un papel imprescindible al respecto, permitiendo llegar a acuerdos que beneficien tanto a trabajador como a empresa.

F. Reforma del mercado laboral. Como apunta el FMI, “la elevada tasa de paro en España no se explica únicamente por el estallido de la burbuja inmobiliaria, sino que se debe en gran parte a la rigidez salarial, la insuficiente flexibilidad de las condiciones laborales y el alto dualismo del mercado laboral” (2014).

Para acabar con el dualismo en el mercado de trabajo se debe reducir la enorme diferencia entre el coste de despido de un contrato indefinido, que oscila entre 22 y 45 días por año trabajado, y el de los temporales, que se reduce a los 9 días. Equiparar las condiciones de ambos contratos tiene un efecto positivo en el capital humano, al que se le destinará una mayor cantidad de recursos formativos si se espera que su estancia en la empresa sea por tiempo indefinido.

Así mismo, se deben flexibilizar las condiciones laborales a través de convenios de empresa que permitan a ésta adaptarse tanto a la situación del trabajador como a los cambios en el mercado.

Antonio Fernández Aguado, representante de Aedipe tiene una observación interesante en lo que respecta al mercado de trabajo: “El empleo medio dura entre cuatro y cinco años, es muy poco comparado con 30 años atrás. Y se va a reducir más todavía. Tenemos que estar preparados para contratos más cortos y temporales...Lo verdaderamente importante es la empleabilidad del trabajador.” (2014)

3.3.2 Reformas empresariales

Simon Caulkin escribió en *The Observer Newspaper* “...mientras que las palancas macroeconómicas que pueden activar afectan a la productividad, es a los procesos microeconómicos dentro de las empresas donde no pueden llegar, al menos no directamente, eso es más grave. No se trata de la economía: se trata de la gestión, idiota” (2007-Citado por Informe de Productividad Proudfoot, 2007).

En el siguiente apartado se expondrán aquellas “palancas” más relacionadas con la gestión interna de la empresa que permiten maximizar el valor de sus trabajadores. Esto no excluye la necesidad de un apoyo institucional para facilitar la globalidad de los cambios empresariales.

A. Distribución de la jornada de trabajo. Se considera que mejorar la productividad de los trabajadores pasa por reconsiderar la jornada laboral tal y como está planteada en España.

Una de las cuestiones laborales más debatidas en España, es su jornada de trabajo, que se caracteriza por su extensa duración y su distribución irregular. Algunas de estas características se cree pueden influir negativamente en la productividad de los españoles.

La Reforma Laboral del 2014 ha olvidado algunos factores críticos que podrían permitir mejorar la productividad del mercado de trabajo español. Entre las medidas que siguen siendo necesarias destacan: homologar con Europa o Norteamérica las jornadas intensivas, reducir el tiempo que se dedica a la comida y fijar un horario de salida a primera hora de la tarde que favorezca la conciliación familiar.

En la figura 10 que se presenta a continuación se manifiesta la relación inversa entre horas de trabajo y productividad por hora. El eje vertical representa la aportación en dólares de una hora trabajada al PIB nacional, y el eje horizontal, las horas trabajadas por una persona.

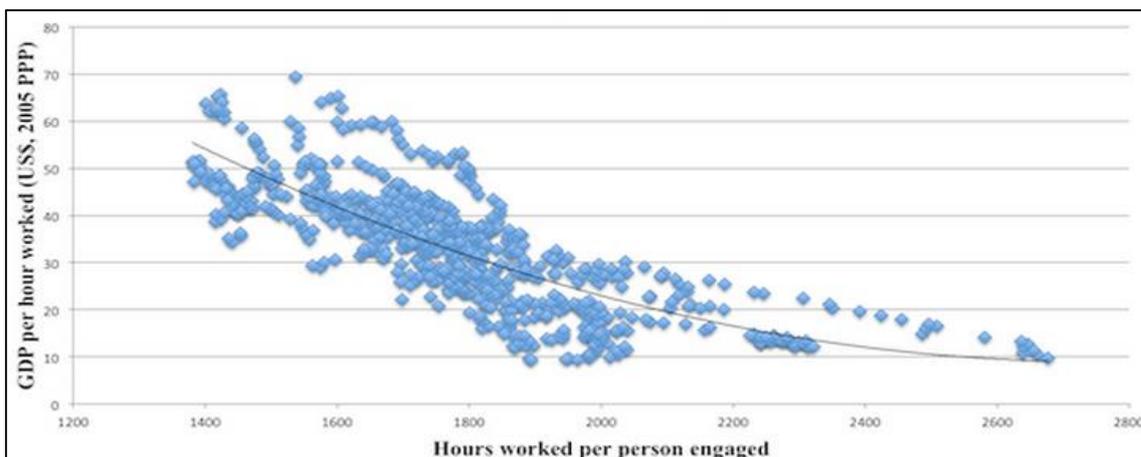


Figura 10 Relación entre horas trabajadas y productividad (Países OECD, 1990-2012)

Fuente: The Economist. (2013). Get a life. Obtenido de <http://www.economist.com/blogs/freeexchange/2013/09/working-hours>

Parece lógico pensar que la concentración de una persona no puede durar por tiempo indeterminado y tenderá a descender cuantas más horas lleve trabajando, influyendo de manera directa en su rendimiento.

Una jornada laboral tan larga como la española, puede provocar un mal uso del tiempo por parte del trabajador. La persona se enfrenta a tantas horas por delante cuando comienza su jornada, que no se ve ante la necesidad de gestionarlas de la manera más eficiente posible para aprovechar el tiempo. Además, el hecho de no poder dedicar las horas del día a otra actividad aparte del trabajo, impide que el trabajador descanse y desconecte mentalmente, minorando así su rendimiento al día siguiente.

En la tabla 8, elaborada a partir de los datos del Boletín Informativo del INE 2014, se aprecia la diferencia entre distintos países europeos en cuanto a horas trabajadas a la semana en el año 2013. En el caso de España, la media de horas que se trabajaron a la semana en 2013 fue de 38. Aunque esta cifra no se aleja demasiado de la media europea- 37,2 horas- el diferencial con los países del norte de Europa sí es más grande.

Tabla 8. Horas trabajadas a la semana en el 2013 por países

Estonia	38,8
Letonia	38,8
Malta	38,4
Lituania	38,1
España	38
Francia	37,5
Unión Europea	37,2
Bélgica	37,2
Austria	37,2
Luxemburgo	37,1
Italia	36,9
Finlandia	36,9
Reino Unido	36,5
Suecia	36,3
Irlanda	35,4
Alemania	35,3
Dinamarca	33,6
Países Bajos	30

Nota: Elaboración propia a partir de datos del Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística (2014). Los salarios en España y en la UE.

Sin embargo, quizás lo más significativo de nuestra jornada laboral no sea el diferencial de horas que trabajamos sino la manera en la que estas se organizan a lo largo del día. Según un estudio del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales del País Vasco, los horarios de España se caracterizan por su irregularidad. Destacan 5 peculiaridades:

- El trabajo sufre interrupciones importantes que los trabajadores dedican a otras actividades, en especial a comidas, y que acaban prolongando la jornada.
- La jornada laboral empieza entre una hora y hora y media más tarde que el resto de Europa, sin considerar el desfase por la zona horaria.
- La pausa de la comida es larga y se extiende en torno a dos horas (De 14:00 a 16:00). Esta pausa se realiza más tarde que en el resto de Europa (12:00 a 13:00) lo cual provoca un traslado de las actividades de la tarde.
- Un tercio de los trabajadores realizan traslados al mediodía para volver a casa.
- De media los españoles se acuestan a medianoche, dos horas más tarde que el resto de Europa.

La alternativa sería una jornada laboral continua en la que no exista una brecha tan grande entre mañana y tarde; sustituyendo así un descanso para comer de a veces hasta tres horas, por uno más breve de media hora. De esta manera, se adelanta la salida del trabajo, se mejora la conciliación familiar y con ello la satisfacción de los empleados, que se comprometen más con la empresa.

El mismo estudio del País Vasco experimenta con diversas empresas el impacto que tendría una jornada laboral continua en la empresa y sus trabajadores. Los efectos esperados de los cambios eran: una mejora del rendimiento y la productividad, una mejora del ambiente y del clima laboral y una mejor conciliación familiar. De este modo, el principal impacto observado fue la mejora del ambiente laboral con la consecuente subida de la productividad. Cuando los trabajadores se encuentran a gusto en la empresa su compromiso con ella y con sus objetivos tiende a ser mayor. Muy pocas fueron las empresas que observaron un menor rendimiento o un peor servicio. Por último, es importante destacar las nuevas necesidades de coordinación que los cambios desencadenan con el fin de evitar disfunciones en las operaciones de la empresa.

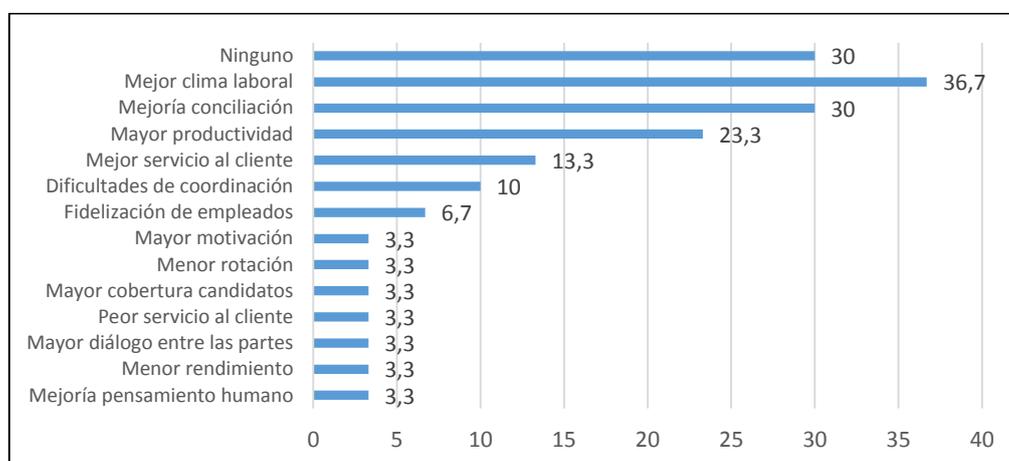


Figura 11 Efectos del cambio de modelo horario implantado en las empresas estudiadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Departamento de Empleo y Asuntos Sociales- Gobierno Vasco. (2010). Estudio sobre las implicaciones y posibles consecuencias de un cambio horario laboral en el tejido empresarial de la CAPV, de cara a conseguir una mayor conciliación de la vida laboral y familiar.

Una de las primeras grandes empresas españolas en aprobar la jornada continua fue la eléctrica Iberdrola en el año 2007. Según sus directivos, los resultados fueron excelentes y la productividad llegó a aumentar en 500.000 horas anuales. Además Iberdrola redujo en los 5 años siguientes sus índices de absentismo en un 10% y los de accidentalidad en un 60%. (Mezcua, 2014)

Los cambios también pasan por introducir una mayor flexibilidad de horarios y por el teletrabajo. En lo que respecta a los horarios flexibles, cabe destacar la iniciativa del banco BBVA, que el mes de mayo del 2015 implantó un programa de horario flexible para todos los trabajadores de la ciudad BBVA. Los empleados deben cumplir una jornada de siete horas y cuarenta y cinco minutos, con una pausa de media hora para comer; teniendo libertad para elegir su hora de entrada, entre las 7:30 y 10:00 de la mañana, y por tanto también la de salida. (Crespo, 2015)

En lo que respecta al teletrabajo, éste no supone únicamente una ventaja para el trabajador que quiere conciliar su vida familiar y laboral, ya que son cada vez más los estudios que constatan las ventajas que ofrece también a la empresa que lo incorpora. Según el INE, el teletrabajador dedica un 11% más de horas a trabajar que aquel que se encuentra en la oficina convencional. Quizás se deba al hecho de que una persona que trabaja en su casa, se siente más presionada por llegar a una serie de objetivos; mientras que aquel que se encuentra en la oficina, no siente la presión de demostrar que ha estado trabajando, pues permanecer en el lugar de trabajo ya parece justificante suficiente.

También es relevante el estudio de BBVA realizado por IMF Business School al respecto. Éste constató cómo la productividad de los trabajadores del banco que teletrabajaban mejoró entre un 15% y un 20% por el ahorro de tiempo en reuniones o transporte. (M.J.P, 2014)

Sin embargo, se puede plantear un problema a la hora de introducir estos cambios ¿Cómo reducir la jornada de trabajo cuando el empleado ofrece un servicio al consumidor español que está acostumbrado a recibirlo en un horario mucho más extendido? ¿No provocaría eso una falta de competitividad frente a otras empresas o falta de profesionalidad frente a los clientes? Según el mismo estudio del Departamento de Empleo y Asuntos Sociales Vasco, los dos factores principales que determinan los

horarios de trabajo son en primer lugar la atención al cliente y en segundo lugar las necesidades derivadas de las operaciones de la empresa. Por ello, un cambio en la jornada laboral exige replantear ciertos hábitos mucho más arraigados en la sociedad española. Se trata de cambios simples pero que chocan profundamente con los usos y costumbres españoles -horas de levantarse, de acostarse, horarios televisivos, espectáculos, etc.

Muchos expertos consideran, que el cambio pasaría en primer lugar, por recuperar la antigua vinculación al huso horario de Greenwich. Atrasar la hora española se adaptaría mejor a su situación geográfica. Esta propuesta fue presentada en el Congreso por La Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE) en el año 2013 y aún está pendiente su estudio e implantación. Esto no sólo supone un ahorro energético sino también una mayor eficiencia y productividad.

Pero dejando a un lado el cambio horario, existen ciertos usos y costumbres relacionados con las comidas, descansos y horarios que deberían ser modificados. Las reformas pasarían por adelantar la hora de entrada al trabajo y concentrar la mayoría de las tareas en el periodo de la mañana. Así mismo, se debería reducir el tiempo dedicado a la comida para adelantar así la hora de salida del trabajo. Estos cambios deben realizarse a nivel global, para evitar problemas de penetración entre sectores o falta de competitividad dentro de una misma industria. Se requiere por tanto un apoyo institucional que garantice la universalidad de estos cambios.

B. La planificación empresarial. La planificación es un proceso clave para el buen funcionamiento empresarial y es importante que esté consolidado en todos los niveles corporativos.

Al nivel más alto podemos encontrar la visión y misión de una empresa. Se trata de tener claro cuál es el propósito o razón de ser del negocio y qué tipo de empresa se quiere llegar a ser en el futuro. Fijar correctamente la visión y misión de una compañía permite orientar la toma de decisiones de tal manera que todas ellas tengan un mismo referente al que estar enfocadas. Aparte de ser una herramienta orientadora, lo es

también motivacional. Cuando se tiene claro cuáles son los objetivos de un proyecto es más fácil comprometerse con éste.

Mckinsey & Company (2010) analizó los resultados de las actividades de innovación de grandes empresas europeas y estadounidenses. Observó que las empresas con mejores resultados eran aquellas que, entre otras cosas, planificaban sus proyectos con antelación y mucha precisión.

Una de los sistemas de planificación que, por sus resultados en el rendimiento de los trabajadores, ha resultado ser más eficaz, es la Dirección por Objetivos (DPO). Este concepto fue desarrollado en los años cincuenta por Peter Drucker, que concebía la DPO como una filosofía más que un simple sistema de dirección.

Se basa en dos principios básicos. El primero de ellos es la orientación a resultados, es decir, todos los recursos y capacidades de la empresa están orientados a la consecución de una serie de metas u objetivos. En segundo lugar, el comportamiento y motivación humanos. Se considera que cuando los empleados están motivados, tienen un mayor grado de autocontrol, buscan activamente más responsabilidades y son más creativos, contribuyendo todo ello a la consecución de los objetivos finales.

La DPO es por tanto un sistema por el cual, los miembros de la organización, tanto empleado como superior, establecen objetivos de manera conjunta. Cada miembro, con asistencia de su superior, define su área de responsabilidad, fija sus objetivos y desarrolla medidas de actuación. Todos estos objetivos deben ser medibles como mecanismo de control.

Lo que diferencia a este sistema de la dirección tradicional, en la que los objetivos se fijan de arriba abajo, es la participación conjunta entre empleado y subordinado; siempre teniendo en cuenta la compatibilidad con los objetivos generales de la empresa. Una vez son fijados los objetivos, se procede a establecer planes de acción especificando las etapas, recursos necesarios y tiempos requeridos.

Otro punto importante de la DPO es la realización de revisiones periódicas que determine si las acciones que se están llevando a cabo conducirán al logro de los

objetivos fijados. Es importante que los empleados tengan herramientas suficientes para medir su trabajo y poder hacer los cambios necesarios. Este es también un punto distintivo de la DPO, pues permite sustituir el control desde arriba por el autocontrol.

Por último se encuentra la evaluación anual de los resultados, que revisa y valora lo que se ha hecho durante el año, comparándolo con los objetivos fijados y señalando la desviación de estos. La diferencia con las revisiones periódicas es su enfoque más global analizando el efecto que tiene la aportación de cada área a la organización en su conjunto. Así mismo, esta evaluación sirve para preparar los objetivos del año siguiente.

En conclusión, la DPO es un sistema con numerosas ventajas para la empresa. Por un lado, supone una planificación más efectiva basada en objetivos y subobjetivos claros y medibles, y por otro lado, estimula la iniciativa y motivación de los empleados.

La DPO se introdujo más a fondo en el ámbito empresarial cuando Hewlett-Packard, el fabricante de ordenadores, declaró que era una parte esencial de “The HP Way”, es decir, de su apreciado estilo de dirección. En todos los niveles de la organización los directores debían establecer objetivos de forma integrada con los del resto de directores y con los de la compañía en general y debían desarrollarse planes de actuación para la realización de esos objetivos.

Bill Packard, uno de los fundadores de Hewlett-Packard, dijo sobre la DPO: “ningún sistema ha contribuido más al éxito de HP que MBO...es la antítesis de la dirección por control...la DPO es un sistema en el que los objetivos generales están claramente establecidos y acordados, y que da a la gente la flexibilidad de trabajar hacia esos objetivos de la manera en que ellos consideren mejor para sus propias áreas de responsabilidad”. (The Economist, 2009)

C. La delegación del trabajo. Delegar consiste en dotar al trabajador de autonomía y responsabilidad suficiente para que realice tareas, resuelva problemas y tome decisiones sin tener que consultar o pasar antes por la aprobación de un superior.

Sin embargo, para delegar es primero necesario enseñar la manera en la que se espera que el trabajador actúe. Es muy importante que el encargado conozca el trabajo que,

aunque delegado a otra persona, queda bajo su área de responsabilidad. Conocer desde el ámbito más general hasta los más pequeños detalles permite que la tarea encargada se ajuste siempre a lo posible, ni por debajo ni por encima de ello. Permite también al encargado enseñar en profundidad sin olvidar situaciones o conflictos en los que el trabajador se puede ver envuelto y dotarle con la información, formación y recursos suficientes.

Delegar correctamente supone una ventaja competitiva para la empresa, pues permite aprovechar el talento y potencial de los trabajadores. Además, para estos últimos, asumir nuevas responsabilidades supone una mayor motivación y con ello un mayor compromiso con la empresa y su productividad.

Google es un ejemplo de los beneficios que para una empresa puede suponer delegar parte del trabajo y permitir a sus empleados asumir responsabilidades. La empresa permitía a sus trabajadores dedicar un 20% de su jornada a proyectos personales que estuviesen ligados a la actividad principal de la empresa, fomentando así su iniciativa y creatividad. De esta idea surgieron muchas aplicaciones que forman actualmente parte de Google como Gmail, Google Maps o Google News.

Aunque esta política ya no forma parte de la compañía, probablemente por la dimensión que ha alcanzado y la necesidad de centrarse en menos servicios que rentabilizar mejor, no se debe olvidar las oportunidades y ventajas que supuso para Google en su momento.

Aunque Google es el caso más conocido, la empresa 3M ya empleaba este programa desde 1948, ofreciendo a sus empleados un 15% de la jornada para dedicar a proyectos propios. Art Fry, científico de esta empresa, fue quien desarrolló durante este 15% de su tiempo, las notas adhesivas Post-it, que pasaron de ser un experimento fallido a un producto totalmente revolucionario. No sólo Post-it sino muchas de las 20.000 patentes con las que cuenta ahora la empresa fueron desarrolladas durante este 15% de la jornada por sus investigadores (Barth, 2013).

D. La gestión operativa. Bill Gates escribió en The Financial Times “El tamaño obra en contra de la excelencia. Incluso si somos una empresa grande, no podemos permitirnos pensar como tal o estaremos muertos”. (1996). Cuando el volumen de actividad en una organización es muy grande, pequeñas ineficiencias en las operaciones, quedan enmascaradas por el tamaño y la complejidad de la ésta. Aunque una práctica ineficiente aislada no tiene apenas impacto en los resultados de una compañía, el conjunto de todas ellas puede tener un impacto negativo en la organización. De esta idea deriva la importancia de una buena gestión operativa, que busca desarrollar las estrategias empresariales al nivel más detallado posible.

Se trata del nivel de gestión más bajo de una organización, que define las acciones del día a día de esta. Se podría decir que traduce los objetivos fijados en niveles anteriores en actividades concretas. Suele tratarse de una gestión a corto plazo que reacciona ante problemas del momento y se centra en un área funcional específica de la empresa. De este modo, el punto de mira o referente está siempre en la empresa misma.

Un factor que se considera importante a la hora de organizar las operaciones de nivel más básico, es desarrollar estándares de actuación y recogerlos siempre en manuales que faciliten el seguimiento en caso de dudas o de nuevas incorporaciones a la empresa.

En la gestión operativa es donde reside parte de la importancia de la inversión y desarrollo de nuevas tecnologías. Informatizar ciertos procesos no sólo permite al trabajador ir más rápido en sus tareas sino que también tienen una importante labor en la coordinación de las distintas áreas de trabajo.

Así mismo, a la hora de fijar los objetivos a más corto plazo, es importante saber priorizar y establecer un orden de actuación que permita al trabajador centrarse en una sola actividad y sólo cuando esta se haya terminado, pasar a la siguiente. “No hay nada que canse más que un trabajo sin terminar” (James, 1886).

E. La supervisión. La supervisión consiste en controlar y evaluar las actividades que se encuentran bajo el área de responsabilidad de la persona pero que han sido llevadas a cabo por un trabajador subordinado. Exige estar en contacto constante con las actividades que se supervisan y con las personas que las llevan a cabo. Es por tanto, una actividad de observación y recopilación de información, de análisis detallado y de toma de decisiones con el fin de retroalimentar los procesos de la empresa y hacerlos más eficaces.

Una buena supervisión permite al empresario tener una imagen fiel del funcionamiento de la empresa y poder compararla así con los planes que se habían fijado. La supervisión sólo será eficaz cuando amplíe su mirada a la totalidad del proceso y no únicamente a sus resultados. De esta manera los problemas se podrán detectar de manera mucho más rápida e implementar a tiempo las medidas necesarias.

La primera característica de todo buen supervisor es tener un buen conocimiento de las actividades que controla. Es imprescindible estar familiarizado con aquello que se supervisa para poder comprender con facilidad las situaciones y conflictos en los que se puede ver envuelto el trabajador. En segundo lugar, es necesario saber enseñar aquello que se exigirá con posterioridad a la persona. Así mismo, es también importante la capacidad innovadora, que busque continuamente mejorar los métodos y procesos para hacerlos más eficientes. Por último, en una labor de supervisión, es imprescindible mantener con los subordinados una relación de confianza, que permita a ambos expresar sus críticas y opiniones con comodidad, y así lograr una colaboración mutua.

F. La comunicación en el trabajo. En lo que concierne a comunicación, es interesante observar los resultados del estudio “¿Existe la comunicación interna en las empresas?” realizado por Foromarketing en el año 2013.

El estudio se llevó a cabo a directores generales y de marketing, consultores y otros profesionales del sector. Los puntos de la investigación más destacables son los siguientes:

- El 46,9% de los encuestados creía que la comunicación en su empresa se limitaba a un nivel muy básico en forma de dialogo entre trabajador y jefe inmediato.
- En cuanto a los canales más eficaces para gestionar la comunicación interna, los más votados por los participantes fueron: reuniones, correo electrónico e Internet.
- Un 36% de los encuestados opinaba que para que una comunicación interna fuese realmente eficiente esta debía depender de la dirección general. Por el contrario, un 32% consideraba a un departamento de comunicación y un 18% al departamento de recursos humanos para llevar a cabo esta labor.

Todos los encuestados estaban de acuerdo con los beneficios que traía a la empresa una comunicación eficaz. Entre los más destacados se encuentran: evitar la aparición de rumores, construir un clima de confianza y motivación, y permitir informar a los trabajadores de las noticias y logros alcanzados por la empresa.

Y es que, qué mejor manera de que funcione una empresa que cuando todas las personas que la componen, desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo, se sienten una parte importante de ella. Para llegar a este punto de involucración, es esencial que a los trabajadores se les transmitan los objetivos de la empresa. No basta con delegar una serie de tareas sino integrarlas en la globalidad de la empresa, al trabajador hay que hacerle consciente de la importancia de su trabajo en la misión de la empresa.

Sin embargo, no sólo se trata de comunicación descendente. Es importante que ésta también fluya en el sentido contrario, no sólo en forma de resultados sino también de opiniones, propuestas, quejas etc. Los trabajadores de niveles más bajos, están normalmente más próximos al cliente final y al servicio o producto que ofrece la empresa, y es por ello, que pueden detectar con más facilidad lo que el cliente quiere, los fallos que sólo afloran en la ejecución de un plan o las oportunidades que se observan en procesos, mercados y productos. Por todo esto, es importante que exista una buena relación entre subordinado y encargado para expresar con comodidad las ideas incluso cuando el mismo que las expresa no se percata del potencial de ellas.

Por último, la comunicación horizontal, es decir, entre trabajadores de un mismo nivel jerárquico. En este punto es también importante, el papel de las relaciones informales,

que contribuyen a crear un clima laboral agradable y atractivo y que permite a los trabajadores sentirse cómodos en el espacio de trabajo y expresar sus ideas y opiniones.

Al respecto, es interesante el estudio Relationships@Work que llevó a cabo la red social LinkedIn en el pasado año 2014. En él se concluía que cuanto mayor era el compañerismo en el trabajo, mayor eran los logros alcanzados por el equipo.

El estudio señalaba que el 46% de los trabajadores de todo el mundo creía que tener amigos en el trabajo era una importante fuente de motivación para desempeñar las tareas diarias. Un 47% lo relacionaba con la felicidad y un 27% con una manera de ser más productivos. “Es más fácil expresar tu opinión sobre el trabajo de un compañero cuando entre vosotros hay una relación estrecha, o pedir a alguien consejo si hay una amistad entre vosotros” (Fisher, 2014)

El estudio también revela un cambio en cuanto a la naturaleza de las relaciones, siendo éstas cada vez más estrechas. El 67% de las nuevas generaciones, también conocidos como “millennials”, comparten información como salario, relaciones y asuntos familiares frente a únicamente un tercio de los “baby boomers”. Aparte de unas relaciones más personales, las nuevas generaciones se sienten cada vez más cómodas manteniendo contacto con sus jefes fuera del trabajo. Un 28% de los millennials ha escrito a su jefe en horas fuera de la jornada laboral por motivos no relacionados con el trabajo frente al 10% de los baby boomers. Como indica Fisher, esta es señal de una plantilla cada vez más unida e interrelacionada.

G. La rotación de puestos de trabajo. La rotación de puestos de trabajo es una práctica que promueve la movilidad del trabajador dentro de distintos departamentos o áreas de trabajo de la empresa. Aunque existen indudables ventajas de la especialización en el trabajo, la rotación llevada a cabo de manera eficaz, puede reportar a la empresa grandes beneficios:

- Permitir al trabajador adquirir una visión global del negocio que le será de gran utilidad para desarrollar sus actividades. El trabajador tiene conciencia del contexto en el que se integra su función, las actividades previas, posteriores y

complementarias dentro de la cadena de valor de la empresa. Su experiencia previa en otro departamento puede ser de gran utilidad en su nueva posición.

- Permitir al trabajador desarrollar nuevas habilidades y no quedar estancado en tareas rutinarias. Por un lado beneficia al trabajador, que siente la satisfacción propia del crecimiento y mejora de sus capacidades y, por otro lado, la empresa cuenta con una plantilla más versátil que facilita posibles ajustes de personal futuros.
- Fomentar el desarrollo de una única cultura empresarial en la que todas las actividades se llevan a cabo guiadas por unos mismos valores y un fin común.
- Mejorar la motivación de los empleados que rompen con la rutina, se enfrentan a nuevos retos y sienten como su trabajo encaja en la misión global de la empresa. Esta mayor motivación se reporta a su vez en un mayor rendimiento y productividad.
- Fomentar la comunicación y cooperación entre departamentos. Los trabajadores comprenden los problemas que se pueden generar en otras áreas y son capaces de reaccionar y buscar soluciones conjuntas.

Sin embargo, implantar este tipo de práctica supone también una serie de costes. La empresa debe invertir tiempo y dinero en formar a aquellos trabajadores que se incorporan a una nueva posición y se corre el riesgo de que el trabajador, con independencia de haber recibido formación, no encaje adecuadamente en ciertas funciones. Tampoco es conveniente abusar de esta práctica y cambiar de posición al trabajador antes de que éste haya desarrollado la conveniente experiencia y dominio de su función actual.

Esta práctica es especialmente común en las compañías japonesas, hasta el punto de haberse convertido en uno de los signos característicos de su estilo de dirección. Un trabajador administrativo o de dirección en una gran compañía japonesa, puede cambiar de puesto de trabajo en diferentes áreas durante toda su trayectoria profesional, en intervalos de entre dos y siete años. Sin embargo, no se debe olvidar que esta práctica está muy ligada a los usos y costumbres japoneses, donde el trabajador no depende tanto de su profesión como de la empresa en la que trabaja. Por ello la implantación de este

tipo de estrategia en España debería llevarse a cabo de manera paulatina y menos extrema que en Japón.

Con este punto se concluyen las actuaciones que el estudio recomienda con el fin de mejorar la productividad del mercado laboral español. Tanto las medidas estructurales como las empresariales parten de una base teórica, pero se apoyan en los beneficios resultantes de su implantación en otras empresas o estados. El impacto de cada una de ellas en valor añadido del trabajo depende del contexto en el que estas se implementen y su resultado será más positivo en la medida en la que vaya acompañado del resto de actuaciones.

4. CONCLUSIÓN

A lo largo de este estudio se ha profundizado en el concepto de productividad laboral, partiendo de su base teórica para finalmente llegar a su aplicación en el mercado de trabajo español.

En primer lugar, ha permitido clarificar el impacto que tiene en el crecimiento a largo plazo de una economía. Un crecimiento sostenible es aquel que se apoya en valores altos de productividad.

En segundo lugar, ha permitido corroborar científicamente y a través de distintas fuentes, la realidad española en lo que a productividad laboral se refiere. Ciertamente, la productividad total de los trabajadores es más baja que en otros países europeos. Sin embargo, es necesario analizar el contexto en el que esta se enmarca y todos los factores que en ella influyen para entender las causas de este desfase.

La primera idea que plantea la hipótesis se confirma: la baja productividad española no es un problema de falta de capacidad de sus trabajadores sino del entorno en el que trabajan. La falta de recursos, tanto físicos como tecnológicos, y las habilidades directivas para gestionar el trabajo, afectan considerablemente al rendimiento de los trabajadores. Las operaciones de una organización deben ser analizadas al detalle con el fin de eliminar pequeñas ineficiencias que pasan inadvertidas en los procesos.

La primera propuesta que se plantea al respecto, es la reorganización de la jornada de trabajo española con el fin de equipararla a los estándares europeos. Una jornada laboral que se prolonga durante tantas horas no indica más que la ineficiencia con la que se está organizando el trabajo. Es importante que las empresas adquieran un compromiso con sus trabajadores, permitiéndoles conciliar familia y trabajo. Cuando la empresa adopta esta postura, el trabajador se siente más valorado y su rendimiento y compromiso con la empresa también mejora.

Así mismo, la función de dirección cobra especial importancia a la hora de impulsar la productividad laboral. La planificación, gestión y control del trabajo son igual de importantes que la actividad productiva en sí misma. Para que el trabajador lleve a cabo

la tarea que se le ha encomendado de manera óptima, debe conocer con precisión cuál es su cometido, cuál es la manera de llevarlo a cabo, cuáles son los objetivos de éste y cómo se integran en el conjunto de la organización. Por último, no se debe olvidar el valor que puede reportar a la empresa una comunicación eficaz entre todos sus miembros.

El segundo punto planteado en la hipótesis también se corrobora: el Estado tiene un papel imprescindible en el impulso de la productividad laboral española. El peso en la economía de sectores poco productivos acaba afectando a la productividad total del trabajo. De este modo, los cambios en la estructura económica española deben ser apoyados por el Gobierno, que tiene un papel clave en la reorientación de la economía hacia sectores eficientes que demanden empleo cualificado.

Así mismo, es necesaria una planificación educativa que permita adaptar el mercado de trabajo a las necesidades de la industria. Este cambio pasaría en primer lugar por el impulso de la formación profesional, que permita mejorar las competencias del capital humano con el que cuentan las empresas. De igual modo, la inversión del Gobierno en actividades de Investigación y Desarrollo sigue siendo muy baja. Por ello es importante que aumenten los incentivos para que las empresas, especialmente las Pymes, lleven a cabo este tipo de actividades e incorporen así nuevas tecnologías al espacio de trabajo. Por último, es necesaria una liberalización de los mercados y una reducción de las grandes trabas burocráticas que dificultan la creación y consolidación de las empresas.

De esta manera, queda patente la necesidad de llevar a cabo una serie de reformas, tanto a nivel institucional como empresarial, que permitan estimular el crecimiento de la productividad laboral española y acercarla así a los niveles europeos. Los trabajadores de una empresa son el recurso más valioso con el que ésta cuenta y por ello es fundamental que la dirección y gestión de los recursos humanos maximice el valor que éstos pueden aportar a la organización.

BIBLIOGRAFÍA

ABC. (30 de enero de 2014). *El FMI pide a España acabar con la dualidad laboral y bajar más los salarios*. Recuperado el 14 de Marzo de 2015 de: <http://www.abc.es/economia/20140128/abci-reforma-laboral-201401282110.html>

ABC (6 de marzo de 2014). *El teletrabajo Marca tendencia en España*. Recuperado el 9 de abril de 2015 de: <http://www.abc.es/economia/20140306/abci-teletrabajo-crece-espana-201403061338.html>

Aranda, Á. (2004). *Proudfoot cuestiona la productividad de las empresas españolas*. *Mastermas.com*. Recuperado el 18 de noviembre de 2014 de: http://www.mastermas.com/Reportajes/html/R343_F09012005_1.html

Barth, S. (2013). *Pensamiento revolucionario: cómo las empresas impulsan la innovación*. *Krauthammer.com*. Recuperado el 27 de marzo de 2015 de: <http://www.krauthammer.com/es/articles/breakthrough-thinking-%E2%80%93-how-companies-boost-innovation>

BBVA Research. (2014). *Los retos a Largo Plazo de la Economía Española*. Recuperado el 16 de mayo del 2015 de: https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2014/05/140523_Losretosalargoplazodelaeconomiaespanola1.pdf

Caro, R. (2012). *La gestión operativa y la gestión estratégica*. *Administración Moderna*. Recuperado el 1 de marzo de 2015 de <http://thesmadruga2.blogspot.com.es/2012/04/la-gestion-operativa-y-la-gestion.html>

Crespo, A. (22 de mayo del 2015). *¿Qué gran empresa permitirá a 6.000 empleados decidir su hora de entrada y salida?*. *Expansión*. Recuperado el 22 de mayo de 2015 de: <http://www.expansion.com/empresas/banca/2015/05/22/555f82bd46163ff97b8b4590.html>

Cuadrado, J., y Maroto, A. (2006). La productividad y los servicios. La necesaria revisión de la imagen tradicional. *ICE*, 829.

Departamento de empleo y asuntos sociales del Gobierno Vasco. (2010). *Estudio sobre las implicaciones y posibles consecuencias de un cambio horario laboral en el tejido empresarial de la CAPV, de cara a conseguir una mayor conciliación de la vida laboral y familiar*. Recuperado el 15 de febrero de 2015 de: http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.eus/r45-continns/es/contenidos/informacion/horarios_flexibles_estudios/es_estudios/adjuntos/principales_conclusiones.pdf

El Economista. (12 de abril del 2010). *El sector servicios representa en España el 68% del PIB y el 65% del empleo*. Recuperado el 18 de mayo de 2015 de: <http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/216172702/economia/noticias/2049964/04/10/El-sector-servicios-representa-en-espana-el-68-del-pib-y-el-65-del-empleo.html#.Kku8HQ8TL8siD9t>

Eurostat. (2015). *Labour Productivity- Annual Data*. Recuperado el 13 de noviembre de 2014 de: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00117&plugin=0>

Fernández, D. (2014). *Productividad laboral en España 2000-2013: el todavía extraño mercado laboral español*. *Economy Weblog*. IE Business School Recuperado el 13 de noviembre de 2014 de: <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2014/01/productividad-laboral-en-espana-2000-2013-el-todavia-extrano-mercado-laboral-espanol.php>

Fisher, C. (2014). *LinkedIn Study Reveals Work BFFs Make Us Happier at the Office*. *LinkedIn Official Blog*. Recuperado el 13 de marzo de 2015 de: <http://blog.linkedin.com/2014/07/08/work-bffs/>

Foromarketing. (2013). *La comunicación interna, asignatura pendiente de las empresas*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de: <http://www.foromarketing.com/la-comunicacion-interna-asignatura-pendiente-de-las-empresas>

Iborra Juan, M., Dasi Coscollar, A., Dolz Dolz, C., Ferrer Ortega, C., & Fuente Rojo, C. (2010). *Fundamentos de dirección de empresas*. España: Paraninfo.

Instituto Nacional de estadística. (2014). *Los salarios en España y en la UE*. Recuperado el 15 de febrero de 2015 de http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259943779532&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE

James, W., & Hardwick, E. (1980). *The selected letters of William James*. Boston: D.R. Godine.

Krugman, P. (1994). *The Age of Diminishing expectations*.

Lohr, S. (12 de julio de 1982). How job rotation works for Japanese. *The New York Times*. Recuperado el 18 de mayo de 2015 de: <http://www.nytimes.com/1982/07/12/business/how-job-rotation-works-for-japanese.html>

McKinsey y Company; Fedea. (2010). *Una agenda de crecimiento para España*.

Mezcúa, U. (16 de octubre de 2014). Ahorro y mayor productividad: ventajas de la racionalización de horarios para empresas y trabajadores. *ABC*. Recuperado el 15 de marzo del 2015 de: <http://www.abc.es/economia/20130927/abci-empresas-horario-europeo-201309251751.html>

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Gobierno de España. (2014). *Agenda para el fortalecimiento del sector industrial en España. Propuestas de actuación*. Recuperado el 16 de Febrero del 2015 de: <http://www.minetur.gob.es/industria/es->

ES/Servicios/Documents/Agenda-fortalecimiento-sector-industrial-Espa%C3%B1a-Definitivo-Publica-Correccion-2-2.pdf

Organisation for Economic Co-operation and development. (2012). *An analysis of the productivity performance in Spain before and during the crisis: the role of institutions*. Recuperado el 20 de mayo de 2015 de: <http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP%282012%2950&docLanguage=En>

Productividad. En *Economía* 48. Recuperado el 25 de enero de 2015 de: <http://www.economia48.com/spa/d/productividad/productividad.htm>

R. Sanmartín, O. (9 de abril de 2015). España no da la talla en FP. *El Mundo*. Recuperado el 1 de junio de 2015 de: <http://www.elmundo.es/espana/2015/04/09/55265766268e3eb0778b4576.html>

RMG Asociados Marketing y Comunicación. (2013). *Resultados Encuesta: ¿Existe Comunicación Interna en las Empresas?*. ForoMarketing. Recuperado el 25 de marzo de 2015 de: <http://www.foromarketing.com/sites/default/files/Estudio-RMG-2013-Comunicacion-interna.pdf#sthash.sNYaOKp6.dpuf>

Sánchez, C. (21 de octubre de 2014). La productividad se estanca y deja en evidencia el modelo económico. *El Confidencial*. Recuperado el 11 de abril de 2015 de: http://www.elconfidencial.com/economia/2014-10-21/la-productividad-se-estanca-y-deja-en-evidencia-el-modelo-de-crecimiento_374260/

Sánchez Silva, C. (9 de febrero de 2014). El mercado laboral es tozudo. *El País*. Recuperado el 11 de abril de 2015 de: http://economia.elpais.com/economia/2014/02/07/actualidad/1391775209_736291.html

Simón, E. “*LinkedIn relaciona la productividad con la amistad en el trabajo*”. Revista Forbes. 2014 <<http://www.forbes.es/actualizacion/1746/linkedin-relaciona-la-productividad-con-la-amistad-en-el-trabajo>>[Consulta: 15 de Marzo del 2015]

Simón, E. (7 de agosto de 2014). LinkedIn relaciona la productividad con la amistad en el trabajo. *Forbes*. Recuperado el 27 de marzo de 2015 de: <http://www.forbes.es/actualizacion/1746/linkedin-relaciona-la-productividad-con-la-amistad-en-el-trabajo>

Te interesa. (27 de septiembre de 2013). *España ganaría tres horas de tiempo libre, y productividad con el horario británico*. Recuperado el 18 de abril de 2015 de: http://www.teinteresa.es/espana/Espana-ganaria-horario-laboral-britanico_0_1000701298.html

The Economist. (21 de octubre de 2009). *Management by objectives*. Recuperado el 8 de abril de 2015 de: <http://www.economist.com/node/14299761>

The Economist. (24 de septiembre de 2013). *Get a life*. Recuperado el 22 de mayo de 2015 de: <http://www.economist.com/blogs/freexchange/2013/09/working-hours>

The World Bank; International Finance Corporation. (2014). *Doing Business 2014. Understanding business regulations for small and medium size enterprises*. Washington. Recuperado el 19 de mayo de 2015 de: [http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB14-Full-Report.pdf](http://www.doingbusiness.org/~/media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB14-Full-Report.pdf)

Ticpymes. (3 de febrero de 2014). *España necesita graduados en Formación Profesional*. Recuperado el 13 de marzo de 2015 de: <http://www.ticpymes.es/educacion/noticias/1072195025604/espana-necesita-graduados-formacion-profesional.1.html>

Proudfoot Consulting. (2007). *Informe de productividad Proudfoot 2007. Una búsqueda del valor oculto en las grandes empresas*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de: <https://deopinion.files.wordpress.com/2008/07/productivity-study-spanish-2007.pdf>

UKEssays. (s.f.). *Benefits Of Job Rotation Learning Motivation And Performance Management Essay*. Recuperado el 27 de marzo de 2015 de: <http://www.ukessays.com/essays/management/benefits-of-job-rotation-learning-motivation-and-performance-management-essay.php>

Villena, J. (2013). *El problema de la productividad española. Extoicos, 10*.

Zambrano, A. (2010). *Principios de supervisión y el supervisor. GestioPolis*. Recuperado el 9 de abril de 2015 de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principios-supervision-supervisor.htm>

Zea, M. (2015). *Evolución de la productividad en España en los últimos años* (Licenciatura). UPCT.