

ANTONIO ESCAÑO BLANCO

Licenciado en Ciencias Económicas

Extracto:

LA productividad de los recursos humanos, parte fundamental de la productividad global de los factores, es uno de los elementos fundamentales para incrementar la competitividad de las empresas en una economía globalizada. Definir el concepto, analizar los factores de influencia en el conjunto del sistema económico y en las empresas permite identificar las políticas más adecuadas para gestionar su incremento, que es la base necesaria para garantizar un futuro de prosperidad en las empresas y en las naciones.

Sumario:

- I. Introducción.
- II. Concepto de productividad.
- III. La productividad de la economía.
- IV. La productividad en la empresa.
- V. Factores de influencia en la productividad de los recursos humanos.
- VI. Políticas de mejora de la productividad.
 - 1. Innovación y cambio técnico.
 - 2. Política de flexibilidad.
 - 3. Calidad total.
 - 4. Formación.
 - 5. Retribución.
 - 6. Conclusión.

I. INTRODUCCIÓN

La competitividad de las empresas está planteando una serie de cuestiones de la máxima actualidad. La globalización de la economía de mercado, como referencia para la supervivencia de las empresas de todos los sectores, ha producido una gran atención a las diversas formas de mejora de la eficiencia productiva. Empresas multinacionales como IBM, General Motors, McDonell Douglas, Philips..., se ven amenazadas por competidores cada vez más agresivos, y ponen en marcha reestructuraciones radicales en sus líneas de negocio.

Las fórmulas adecuadas para resolver los problemas son variadas y a veces contradictorias, desde la reingeniería de procesos hasta la regeneración de estrategias para el crecimiento, además de otras más consolidadas, como la calidad total. Definir cuáles son las más adecuadas para cada empresa en concreto, y en cada momento, representa la mayor dificultad y el reto actual de las organizaciones empresariales.

Pero analizando en detalle las consecuencias de todas las estrategias indicadas, hay una que resume el resultado de una manera clara: la productividad. Éste es el indicador que globaliza el resultado de todas las políticas aplicadas y su grado de éxito. El problema radica en saber si todos compartimos el significado del concepto, sus indicadores y los factores que influyen en su resultado.

II. CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

La definición más genérica y tradicional de productividad es la que tienen los técnicos, es decir, ligada a producción física y cuya definición más correcta es la que representa el cociente entre

la producción y el número de unidades del factor que la realiza. Por tanto, hay una diferencia clara entre producción y productividad, entendiendo la segunda como un *valor unitario*, bien por unidades de capital, o unidades físicas por mano de obra empleada. Si en el país A la producción de acero es de un número de Tm./trabajador, y en el país B es del doble, independientemente del volumen de producción y del número de trabajadores empleados en cada uno de ellos, la productividad es comparable con este indicador.

Es frecuente distinguir entre el PIB de un país o región y el PIB/habitante. Este segundo indicador representa el elemento básico para expresar el grado de eficiencia de los factores empleados en la producción, activos u ociosos. Por ejemplo, España tiene un PIB el doble que Holanda y tiene un PIB/habitante inferior en un 25 por 100. Esto quiere decir que la productividad española, medida con este indicador, es inferior y, por lo tanto, también la renta por habitante, que es un índice de prosperidad y riqueza de las naciones.

En términos generales, la definición de productividad podemos expresarla a partir de la función de producción que tiene la siguiente expresión:

$$Y = f(K, L, A)$$

donde Y representa el producto, K el capital empleado, L el factor trabajo y A el grado de progreso tecnológico. Si diferenciamos totalmente la ecuación anterior, y utilizamos las tasas de crecimiento de cada factor, se obtiene la siguiente relación:

$$Y = \frac{(Pmg K)}{Y} K + \frac{(Pmg L)}{Y} L +$$

Con esta expresión podemos definir la *productividad aparente del trabajo* como la relación entre el producto y la cantidad del factor trabajo utilizada, y en términos de la economía de un país, al cociente entre el PIB real y la población ocupada, lo que nos da el indicador de la eficiencia del factor trabajo.

Se entiende por *productividad aparente del capital* la relación entre el producto y la cantidad de capital utilizado. El cociente entre el PIB y el *stock* de capital empleado nos da un indicador de la eficiencia de la utilización del capital.

La *productividad global de los factores* de producción es una media de las productividades aparentes del trabajo y del capital, ponderadas por sus respectivas participaciones en el PIB. La parte no explicada de la productividad es debida al progreso técnico.

El análisis que vamos a realizar se refiere exclusivamente a la productividad del factor trabajo y, por tanto, excluye cualquier referencia a los otros factores, utilizando la técnica conocida del *ceteris paribus*, es decir, analizar las variaciones de un factor manteniendo constante los demás. En adelante utilizaremos productividad a secas, para referirnos a este concepto ¹.

Según PORTER, «el único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad. El objetivo principal de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para los ciudadanos. La actitud de hacerlo depende de la productividad de la mano de obra y el capital» ².

La productividad de los recursos humanos tiene unas características específicas que vamos a analizar en detalle más adelante. A medida que la proporción de los recursos humanos empleados es mayor -como por ejemplo en el sector servicios- las relaciones humanas, el grado de cualificación, la organización, etc., son los condicionantes fundamentales para los incrementos de productividad.

Hemos visto que, para definir el concepto de productividad, necesitamos dos factores, por un lado, una medida de la producción y, por otro, una medida del factor trabajo. El cociente entre ambos es la medida de la productividad de los recursos humanos.

La elección del indicador de la producción nos permitirá realizar análisis a nivel de un país concreto, de un sector de actividad o de una empresa. La producción puede ser medida en unidades físicas, o bien por su valor en unidades monetarias.

La elección de un indicador del factor trabajo permitirá referirnos al cálculo de la productividad por ocupado, por habitante, por tipo de cualificación, etc.

¹ FERGUSON, C.E. y GOULD, J.P. *Teoría Microeconómica*. FCE, Madrid, 1978, págs. 371-401. Se puede ver en detalle el análisis teórico de la productividad total de los factores y la teoría de la producción. También demuestra que la única variable significativa es la relación capital/trabajo, al considerar una función homogénea de primer grado, de acuerdo con el teorema de Euler.

² PORTER, Michael E. «The Competitive advantage of Nations». *Harvard Business Review*, 4.º trimestre, 1980. Pág. 16.

Si utilizamos la medida de la producción en unidades físicas, tendríamos una medida de lo que denominamos *productividad técnica*. Si utilizamos unidades monetarias, será una medida de la *productividad económica*.

III. LA PRODUCTIVIDAD DE LA ECONOMÍA

Las variables de referencia para medir la competitividad de una economía son la productividad, los costes laborales y el tipo de cambio. Por lo tanto, no debemos confundir la capacidad de competir sólo con el grado de eficiencia productiva, sino que ésta es una de las variables fundamentales. Es el elemento más significativo y vital para conseguir la competitividad, pero no es el único.

De acuerdo con la definición de la OCDE, «competitividad de un país es el grado en que, bajo condiciones de libre mercado, produce bienes y servicios que superan los *test* de los mercados internacionales, a la vez que simultáneamente mantiene y expande la renta real de sus ciudadanos. Competitividad es la base del nivel de vida de una nación»³.

Considerando entonces los aspectos fundamentales de la productividad como el camino para la competitividad, vamos a analizar los elementos fundamentales que inciden en su determinación. Para ello tendremos en cuenta los conceptos definidos anteriormente, y el que tendremos especialmente en cuenta, para el análisis realizado en el presente trabajo.

El crecimiento de la producción se debe al aumento de cada factor utilizado -trabajo y capital- o por la mejora de la eficiencia de esos dos factores, para un progreso técnico determinado⁴.

La productividad de la economía aumentará, como consecuencia de los incrementos del producto o la disminución del empleo. Si analizamos las ratios de evolución de las tasas de variación de la productividad en la economía española, tenemos el siguiente cuadro-resumen:

³ SALAS FUMÁS, Vicente. *Aspectos micro-organizacionales de la competitividad*. Fundación Empresa Pública. Documento de trabajo 9.205, 1992, pág. 7. Hay que destacar que «una empresa es competitiva si es capaz de ampliar o al menos mantener su posición en un mercado, rivalizando con otras que persiguen metas similares y manteniendo su viabilidad financiera». Véanse pág. 2 y ss.

⁴ GARCÍA GRECIANO, Begoña. «Evolución de la productividad en el sector servicios». *Papeles de Economía Española*. Número 42, 1990, pág. 137 y ss. Es recomendable para ampliar estos conceptos básicos y definiciones sobre el papel de la productividad en el conjunto de la economía y, especialmente, en el sector servicios, donde las innovaciones tecnológicas son más difíciles de aplicar, debido a la importancia del factor humano en este sector económico. Sobre el último aspecto en concreto y de la misma autora: «La productividad del trabajo en el sector servicios». *Economistas*. Número 41. Extraordinario, págs. 224-227: «detrás de las relaciones humanas se encuentra una organización. Nos referimos a la infraestructura de servicio, a la plantilla del mismo, y a los procedimientos de actuación, sin olvidar la importancia de la división del trabajo y la cualificación del personal».

**CUADRO 1. EVOLUCIÓN DE LA TASA DE CRECIMIENTO
DE LA PRODUCTIVIDAD**

	1960-70	1975-77	1979-83	1985-90
Agricultura	6,0	3,3	4,2	4,6
Industria	7,3	3,3	4,5	1,5
Construcción	7,5	- 2,4	3,5	0,1
Servicios	4,8	1,6	1,2	- 1,6

FUENTE: Banco de España y MOCHÓN MORCILLO⁵

Es fácil deducir que las variaciones en la productividad aparente del trabajo se han debido tanto al incremento del producto como a las variaciones en la población de cada sector. En el primer caso estaría el sector primario (agricultura y pesca) donde se ha reducido de forma significativa la población agraria y, en el segundo, el sector servicios con productividad claramente decreciente por incrementos importantes en el empleo, que no han sido compensados por incrementos del producto.

En el sector servicios, hay elementos claramente diferenciadores para explicar la dificultad de una evolución creciente de la productividad debido, en gran parte, a la importancia del factor trabajo y las dificultades de incorporar los avances tecnológicos de forma rápida y efectiva⁶.

⁵ MOCHÓN MORCILLO, Francisco. *Economía Española 1964-1990*. McGraw-Hill. Madrid, 1991. Indica que el término productividad se refiere a la cantidad de bienes producidos en un período de tiempo por persona ocupada. Es conveniente expresarla en *pesetas constantes* a fin de poder apreciar las variaciones en términos reales, esto es, sin tener en cuenta la inflación.

⁶ DRUCKER, Peter K. «The new productivity challenge». *Harvard Business Review*. Número 91.605 (Hay traducción española: «La nueva revolución de la productividad». *Deusto Business Review*, 1992. págs. 4-13). En las economías desarrolladas, el trabajo intelectual y el sector servicios necesitan otra revolución de la productividad: «El país que primero logre tales ganancias de productividad dominará económicamente el siglo próximo». Es importante indicar que las nuevas tecnologías en el sector servicios no generan por sí mismas una mayor productividad: «En la fabricación y movimiento de cosas, el capital y la tecnología son *factores de producción*, para utilizar el término de los economistas. En el trabajo intelectual y de los servicios, son *instrumentos de la producción*. La diferencia está en que un factor puede sustituir a la mano de obra, mientras que un instrumento puede o no puede hacerlo».

CUADRO 2

	VAB./HAB.			PIB	POBLACIÓN 1995
	PESETAS 1995	ÍNDICE = 100 (ESPAÑA)	ÍNDICE = 100 (EUROPA)	MILES MILL. PESETAS 1995	
Andalucía	1.273.190	71,24	54,28	8.983.429	7.055.841
Aragón	1.949.571	109,08	83,12	2.305.212	1.182.420
Asturias	1.552.636	86,87	66,19	1.680.177	1.082.145
Baleares	2.858.281	159,93	121,87	2.041.993	714.413
Canarias	1.857.401	103,92	79,19	2.829.678	1.523.461
Cantabria	1.619.207	90,60	69,04	853.079	526.850
Castilla-La Mancha	1.502.274	84,05	64,05	2.510.197	1.670.932
Castilla y León	1.605.796	89,85	68,47	4.082.816	2.542.550
Cataluña	2.217.138	124,05	94,53	13.538.390	6.106.246
Comunidad Valenciana ..	1.803.631	100,92	76,90	7.005.617	3.884.175
Extremadura	1.232.139	68,94	52,53	1.317.532	1.069.305
Galicia	1.482.055	82,92	63,19	4.026.340	2.716.728
Madrid	2.263.409	126,64	96,50	11.349.038	5.014.135
Murcia	1.432.359	80,14	61,07	1.530.450	1.068.482
Navarra	2.115.313	118,36	90,19	1.101.071	520.524
País Vasco	1.961.785	109,77	83,64	4.138.434	2.109.525
Rioja, La	2.000.960	111,96	85,31	527.163	263.455
Ceuta y Melilla	1.579.749	88,39	67,35	200.377	126.841
España	1.787.252	100,00	76,20	70.020.993	39.178.028

FUENTE: ALCAIDE INCHAUSTI, Julio y elaboración propia.
 Contabilidad Regional de las autonomías españolas: un modelo simplificado.
 Papeles de Economía Española. N.º 67, 1996 (págs. 24 a 31).

Además de la evolución de la productividad por sectores productivos, hay que considerar su distribución espacial, es decir, su análisis por sectores geográficos que en nuestro país se corresponde con las diferentes regiones españolas. En el **cuadro 2**, podemos observar que en el año 1995 y considerando el PIB/habitante como indicador de productividad, y con un valor de 100 para la media española, las regiones que tienen valores más bajos son: Extremadura (68,94%), Andalucía (71,24%) y Galicia (82,92%); las regiones con valores más altos son: Baleares (159,93%), Madrid (126,64%) y Cataluña (124,05%).

Comparando a España con la media comunitaria, en el año 1995, representa el 76,2%. Este valor ha tenido un máximo que no ha superado en las últimas décadas el 80% de la media de los países más significativos y avanzados a nivel económico. Este indicador explica la renta por habitante y, por tanto, la medida de la riqueza de cada país y de cada región.

La explicación a este retraso tiene varias causas, entre las que destacan las diferencias en la tecnología y la acumulación de capital. También hay que citar los diferentes métodos de *management* de las empresas españolas respecto de las europeas. Otras razones específicas se corresponden con restricciones a la competencia que inciden en incrementos de la productividad⁷.

Las empresas de manufacturas han incrementado más la productividad por ajustes en el empleo, debido a su mayor apertura al exterior y a su mayor adaptación a la evolución cíclica de la economía. También hay que tener en cuenta que la economía española desde la década de los 70 ha tenido tasas de sustitución de trabajo por capital superiores a otros países de la OCDE.

Como dice PORTER, la productividad es el determinante fundamental del nivel de vida de una nación a largo plazo: «Es la causa fundamental de la renta *per cápita* nacional. La productividad de los recursos humanos determina los salarios de los empleados; la productividad con que se emplea el capital determina el rendimiento que obtiene para sus propietarios»⁸.

Se están realizando estudios más detallados de la evolución de la productividad total, de acuerdo con la definición neoclásica de SOLOW, la cual identifica la evolución positiva de la productivi-

⁷ FERNÁNDEZ ORDOÑEZ, M.A. y OCAÑA, Carlos. «Un balance de la liberación de los servicios». *Papeles de Economía*. Pág. 401. Los autores citan tres causas principales del retraso: «En primer lugar las restricciones a la competencia, en forma de exceso de regulación, encorsetan al sector servicios y hacen que las empresas protegidas de la competencia sean menos eficientes. En segundo lugar, diferencias en la tecnología y en la acumulación de capital hacen, igual que ocurre todavía en algunos mercados industriales, que existan diferencias en la eficiencia entre empresas radicadas en distintos países. En tercer lugar, las diferencias en los métodos de gestión y organización, especialmente en actividades intensivas en mano de obra como son los servicios, pueden dar como resultado diferencias en productividad importantes».

⁸ PORTER, Michael E. Véase *op. cit.* en nota 2, pág. 16. Este autor defiende que «el crecimiento continuo de la productividad requiere que la economía *se mejore a sí misma* continuamente. Las empresas de una nación deben mejorar implacablemente la productividad en los sectores existentes elevando la calidad del producto, añadiéndole cualidades deseables, mejorando la tecnología y el producto o aumentando la eficacia de la producción».

dad con el progreso técnico. De todas formas, la productividad aparente del trabajo está, lógicamente, muy correlacionada con la productividad total. También se ha determinado una correlación negativa entre los incrementos de productividad y los costes laborales unitarios⁹.

IV. LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA

Para analizar la productividad en el ámbito de la empresa, vamos a seguir un esquema básicamente igual al utilizado para el conjunto de la economía. Por tanto, es necesario identificar el valor de la producción, el empleo que se ha utilizado y determinar la producción *per cápita* o productividad del factor trabajo.

Siguiendo la metodología de la Central de Balances del Banco de España, el valor de la producción se obtiene a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias analítica del Plan Contable. Los conceptos a tener en cuenta son los que se indican en el **cuadro 3**. A partir de los datos de cada cuenta indicada, obtenemos el valor de la producción y, con las deducciones correspondientes, se obtiene el valor añadido de la empresa, que es el equivalente al PIB en el conjunto de la economía.

Hay que tener muy en cuenta que, para analizar la evolución del valor añadido, es necesario considerar el incremento de los precios, para realizar comparaciones en unidades monetarias constantes; por tanto, hay que deflactar los valores en pesetas para obtener series con base constante para no alterar la productividad por el solo efecto de los precios.

El segundo elemento a tener en cuenta es la plantilla en el período considerado: normalmente el valor anual. En este caso el cálculo es más complejo, porque la plantilla que necesitamos determinar tiene que ser calculada de tal forma que se corresponda con la plantilla media ponderada.

Los datos que normalmente se conocen son los que se corresponden con el final del ejercicio; también es muy usual conocer las plantillas a final de cada mes natural. En ambos casos estos valores son insuficientes y pueden dar lugar a errores importantes.

⁹ HERNÁNDEZ, Ignacio y VALLÉS, Javier. *Productividad sectorial: comportamiento cíclico en la economía española*. Boletín Económico, Banco de España. Septiembre, 1993. Págs. 49-51. Los autores indican que «la evolución de los costes salariales en ambas ramas de actividad y el mayor crecimiento de la productividad de la industria sin energía han permitido mantener en este sector una evolución más moderada de los costes unitarios». Los autores han calculado que «la relación intersectorial negativa entre las tasas de crecimiento de la productividad total y del coste laboral unitario tiene un coeficiente de correlación simple de $-0,76$, que se deriva de la propia definición de coste laboral unitario y de la elevada correlación positiva entre productividad total y productividad del trabajo».

CUADRO 3

NÚMERO CUENTAS	CONCEPTOS
70, 752, 753, 754, 755, 759, 790	Ventas netas, prestación de servicios y otros ingresos explotación.
71	+ - Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación.
73	+ - Trabajos realizados por la empresa para su inmovilizado.
74	+ Subvenciones a la explotación.
RESULTADO	= VALOR DE LA PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA.
600, 601, 602, (608), (609)	- Compras netas.
61	+ - Variación existencias de mercaderías, materias primas y otras.
607, 620, 622, 623, 624, 625, 627, 628, 629, 631, 624, (636), (639), 659	- Gastos externos y de explotación.
RESULTADO	= VALOR AÑADIDO DE LA EMPRESA.

FUENTE: *Plan General de Contabilidad 1990.*
Cuenta de Pérdidas y Ganancias analítica.

Para la determinación correcta de la plantilla media en un período concreto, por ejemplo, durante un ejercicio, hay que tener en cuenta los siguientes criterios:

1. Cada persona debe estar considerada en función de los días realmente trabajados según el criterio de costes. Por tanto, las personas que estén durante todo el período se contabilizarán en su totalidad. Las altas, desde esa fecha hasta el final del ejercicio; las bajas, desde el inicio del ejercicio o desde la fecha de alta y hasta la fecha de la correspondiente baja.
2. Las personas que trabajen a tiempo parcial deben tenerse en cuenta proporcionalmente a la relación entre el tiempo real de prestación y el total de la jornada existente.

Estos criterios son de aplicación compleja, pero cualquier simplificación puede distorsionar el análisis de la relación entre producto y plantilla. Es frecuente encontrar estudios donde la plantilla considerada es la de final del ejercicio, lo que, en muchas empresas con un cierto grado de rotación, hace que los resultados obtenidos no tengan el rigor adecuado.

V. FACTORES DE INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS

A partir de la definición de productividad del trabajo, es posible determinar los factores que pueden modificar el cociente entre producto y plantilla. A plantilla constante, está claro que el incremento del producto, es decir, del valor añadido determinado con los criterios indicados en los epígrafes precedentes, incrementa el valor de la productividad. Además, es posible, siguiendo la cuenta de resultados analítica, incrementar los ingresos sin aumentar el valor de los consumos intermedios; o bien, mantener los ingresos con disminución de los consumos intermedios. Uno de los dos factores, o ambos conjuntamente, hace que se incremente el valor *per cápita* del producto.

Considerando los ingresos constantes, la reducción de la plantilla media implica, de forma equivalente, un incremento del producto, como valor unitario. Las empresas, por tanto, tienden a maximizar el numerador y denominador de la ecuación, para de esa forma conseguir incrementos en la productividad de los recursos humanos.

La creciente externalización, que se ha producido en la mayoría de las empresas para conseguir metas de flexibilidad, también puede ser analizada desde esta perspectiva. Un incremento de los servicios externos, que incrementen su coste respecto al coste interno, producirá un descenso del valor añadido y, por consiguiente, de la productividad. Además, la externalización debe implicar una disminución de recursos humanos internos equivalente, ya que en caso contrario la productividad evolucionaría a la baja. Externalizar de forma óptima, requiere dos elementos fundamentales: que se realice a menor coste que dentro de la empresa y que no existan recursos desocupados en las tareas que se ha decidido realizar fuera del ámbito de la empresa.

Es bastante corriente observar empresas donde se ha realizado un fuerte proceso de desintegración vertical, o sea, disminución del porcentaje del valor añadido sobre ventas, manteniendo estructuras y recursos en las mismas actividades externalizadas. Esta situación provoca una disminución a la baja de la productividad.

Los tres factores que tienen influencia en la productividad de los recursos humanos son básicamente tres: el aumento de los ingresos con una correlación del mismo signo; el número de emplea-

dos necesarios para conseguir los ingresos, con una correlación de distinto signo, es decir, a menos empleo requerido mayor aumento de la productividad; y los medios tecnológicos y su capacidad de mejorar los dos factores anteriores ¹⁰.

El primero de los factores es de ámbito muy amplio y en él influyen causas internas y externas, que tienen relación directa con la competitividad, como se definió en epígrafes anteriores. El factor más importante para una empresa es generar negocio y, por tanto, ingresos. Sin ingresos no puede haber valor añadido ni, por supuesto, productividad en sentido económico ¹¹.

El segundo factor, que es el correspondiente al empleo, es más concreto y tiene un gran importancia porque depende de decisiones internas de cada empresa: el volumen total de empleo para un nivel determinado de producción; la relación de mano de obra directa e indirecta; la flexibilidad de la contratación; el grado de integración vertical de la actividad de la empresa; el número de supervisores adecuado a la actividad; y otros de carácter interno sobre empleo y ocupación de los factores productivos, influyen de manera decisiva en el denominador de la ecuación del cálculo de la productividad.

La jornada de trabajo en cada empresa tiene también una influencia importante, porque los recursos empleados están en relación directa con el tiempo de trabajo en un determinado período. Los países tienen jornadas anuales medias diferentes, así, como dentro de un mismo país, los diferentes sectores económicos. Las empresas tienen jornadas pactadas diferentes con una evolución normalmente decreciente. Toda esta diversidad tiene una incidencia clara en la productividad del trabajo ¹².

La jornada media pactada en España en 1997 es de 1.769 horas efectivas anuales con una evolución decreciente hasta el año 1993. En los años sucesivos, hay incrementos perceptibles en los con-

¹⁰ ORBEGOZO, José Ignacio. *La retribución del personal*. Editorial Deusto. Bilbao, 1982, pág. 41. El autor indica que «la productividad no depende exclusivamente, ni siquiera en forma importante, del esfuerzo de los trabajadores, de la mano de obra directa. La productividad depende de todos los factores que intervienen en la producción: recursos financieros, tecnología, mercado, capacidad de innovación y trabajo humano, incluyendo en el trabajo humano las capacidades directivas y de gestión». No se puede poner en duda la globalidad de factores que influyen en la productividad, pero vamos a hacer referencia a los que consideramos fundamentales.

¹¹ HERNÁNDEZ GARCÍA, M.^a del Carmen y MEDINA HERNÁNDEZ, Urbano. «Propuesta de un modelo de Estado del Valor Añadido». *Revista de Contabilidad y Tributación (Comentarios y Casos Prácticos)*. Ed. Estudios Financieros. Número 195, junio 1999, págs. 191-216. En este trabajo se describen conceptos muy útiles en la definición de valor añadido, destacando el aspecto de su determinación contable y exponiendo sus ventajas e inconvenientes. Consideran los autores que, con este indicador, se permite evaluar el grado de utilización de los recursos, así como la distribución de la participación de los agentes. Por otra parte, no estamos de acuerdo con el indicador que se define en este trabajo, por la dificultad de imponerlos en los diferentes ámbitos estadísticos. Parece más razonable utilizar el del Banco de España.

¹² ORBEGOZO, José Ignacio. *Op. cit.* págs. 40-41. El autor realiza un razonamiento por el que la variable a tener en cuenta es la producción por hora trabajada, ya que teniendo en cuenta la expresión: producción total/población total, se puede descomponer en tres expresiones: población activa/población total, que tiene tendencia decreciente; horas de trabajo/población activa, que también tiene tendencia decreciente; y producción total/horas de trabajo, que es la única que tiene posibilidades de incremento.

venios pactados. Por sectores, la jornada anual más alta corresponde al sector agrario, con un total de 1.796 horas anuales; en la industria, la jornada es de 1.783 horas anuales; y en los servicios, la jornada es la más baja, con un total de 1.753 horas anuales¹³.

Hay que citar que, en el 20 por 100 de los convenios colectivos, se han recogido aspectos concretos sobre la distribución irregular de la jornada, es decir, sobre su flexibilidad respecto al ciclo productivo. El juicio de la OIT sobre este último aspecto es positivo, porque las prácticas laborables más flexibles tienden a experimentar mejoras notables en la competitividad en las empresas.

CUADRO 4. NÚMERO DE HORAS TRABAJADAS POR AÑO EN LA INDUSTRIA

EE.UU.	1.912
Portugal	1.876
Suiza	1.853
Japón	1.848
Grecia	1.848
Irlanda	1.810
Suecia	1.808
Luxemburgo	1.792
España	1.788
Gran Bretaña	1.777
Francia	1.771
Italia	1.752
Bélgica	1.744
Noruega	1.740
Austria	1.728

¹³ Consejo Económico y Social. *Informe sobre la situación socioeconómica y laboral de España en 1997*. CES, Madrid, 1998. Págs. 405-414. La jornada pactada en convenios en 1997 «asciende a 1.769 horas al año, lo que supone un incremento de una hora y 18 minutos respecto a la acordada en 1996. Sobre la base de 30 días naturales de vacaciones al año y 6 días laborables a la semana, la jornada pactada equivale a 38 horas con 44 minutos semanales».

**CUADRO 4. NÚMERO DE HORAS TRABAJADAS
POR AÑO EN LA INDUSTRIA (continuación)**

Finlandia	1.724
Países Bajos	1.722
Alemania Oriental	1.695
Dinamarca	1.672
Alemania Occidental	1.579

FUENTE: IWD, Instituto Economía Colonia, 1997.

Entre los diferentes países y en el sector industrial, las diferencias entre las jornadas anuales son muy significativas, destacando EE.UU. con la mayor y Alemania con la más reducida. Esto significa que, sólo teniendo en cuenta la jornada, la productividad por hora trabajada es de un 21 por 100 superior en Estados Unidos que en Alemania.

El tercer factor de influencia en la productividad es el de la tecnología utilizada en los procesos productivos y, de manera especial, la introducción de la informática. Aunque hay divergencias sobre la recuperación de la inversión a corto plazo en herramientas informáticas, sobre todo en el sector servicios, parece que el cambio tecnológico es el determinante fundamental de la productividad ¹⁴.

Lo que Peter DRUCKER ha denominado *knowledge worker* pasa a ser la clave para la introducción de las nuevas tecnologías en la empresa ¹⁵. Cuanto más dependa el cambio tecnológico de los recursos humanos, como por ejemplo en el sector servicios, más dificultad de implantación existe, porque los hábitos del trabajo se convierten en un obstáculo. Se generan factores de resistencia: la cultura, la edad, la educación recibida, la forma habitual de hacer las cosas. Como ejemplo de esta afirmación, en la actualidad, el 90 por 100 de la información se almacena en papel, el 5 por 100 en microfichas, y sólo el 5 por 100 en medios electrónicos. Y, posiblemente, la documentación informatizada también está disponible en papel, duplicando los soportes de almacenamiento. Se ha llegado a decir que el papel, sobre todo en una empresa de servicios, es como el colesterol en la sangre.

¹⁴ SÁEZ, Felipe. *Cambio técnico, procesos productivos y factor trabajo*. Economía Industrial, enero-febrero 1993; págs. 37-40. Ministerio de Industria y Energía. Los efectos negativos sobre la reducción de empleo, la tecnología puede «contrarrestar el efecto negativo sobre el tamaño de su plantilla si el ahorro de factores lo traslada a una reducción de precios de sus productos finales».

¹⁵ WINSLOW, Charles D. y BRAMER William L. *Sistemas de Información en la economía del conocimiento*. Andersen Consulting. Editorial Deusto, Bilbao, 1995. Los autores dedican una gran parte de su exposición a determinar la forma de medición del rendimiento como factor clave para la correcta introducción de nuevas tecnologías.

Finalmente, citaremos la importancia que tienen para la innovación de los procesos productivos las tecnologías de la información. Hay que distinguir lo que se denomina propiamente innovación, es decir, creadores de nuevos procesos, de la difusión de la innovación, el aprendizaje y la implantación de nuevas herramientas disponibles para las empresas. Las nuevas tecnologías pasan a ser un facilitador para conseguir cambiar los procesos y cambiar radicalmente la gestión de los recursos humanos en la empresa. Esta visión es lo que puede añadir valor, es decir, incrementar la productividad de forma importante ¹⁶.

VI. POLÍTICAS DE MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD

La productividad total de los factores depende de forma importante de la productividad aparente del trabajo, tal como la hemos definido en los epígrafes anteriores. Por otra parte, la competitividad depende del tipo de cambio, de los costes laborales unitarios y de la productividad. Como dice PORTER, hay que ir más allá del coste y explicar por qué las empresas de algunos países son mayores que otras en la creación de ventajas competitivas.

Sin pretender relacionar todas las políticas con carácter exhaustivo, y dada la complejidad y amplitud de las que inciden en la productividad, sólo vamos a citar las que a nuestro criterio son las fundamentales y que afectan más directamente a la gestión de los recursos humanos. En el **cuadro 5**, se indican las políticas y las actuaciones más significativas y que además pueden estar correlacionadas, siendo consecuencia unas de otras.

Hay dos bloques fundamentales, si las clasificamos por causas: internas o externas. Se han excluido las que tienen relación directa con la productividad del capital. Los gestores siempre están sesgados hacia las causas externas a la empresa: globalización de los mercados, variables macroeconómicas de influencia en el sector o actividad de las empresas, etc.; sin embargo, las causas internas tienen una gran importancia en la mejora de la productividad. Las políticas fundamentales a nuestro criterio son: la innovación como ventaja competitiva y la flexibilidad. El resto de las que vamos a citar, las consideramos inducidas de las anteriores.

1. Innovación y cambio técnico.

La innovación y el cambio técnico son los elementos fundamentales para generar ventajas competitivas de forma permanente. A nivel económico es lo que se denomina progreso técnico, como

¹⁶ DAVENPORT, Thomas H. *Process innovation. Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press, 1993. La visión del autor coincide básicamente con HAMMER, sobre la reingeniería de procesos, en lo que se ha denominado neotaylorismo.

generador de incrementos permanentes de productividad. Según PORTER, «las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación. Enfocar la innovación en su sentido más amplio, que incluye tanto las nuevas tecnologías como los nuevos modos de hacer las cosas.»

El cambio tecnológico pasa a ser el impulsor de la productividad, siendo el determinante fundamental. Hay opiniones -como la de DRUCKER- casi siempre referidas al sector servicios, donde la introducción de nuevos sistemas informáticos ha supuesto un incremento del personal de oficina y administrativo; han crecido a un ritmo muy rápido, sin que se hayan producido incrementos de la productividad del trabajo.

También hay que indicar que en la negociación colectiva existe un escaso contenido en cuestiones organizativas y tecnológicas. También, como indicaremos más adelante, hay una escasa correspondencia entre las retribuciones y la productividad, con carencia de estímulos para potenciar este aspecto tan vital para las empresas. Generalmente, las empresas reaccionan reduciendo el empleo, es decir, haciendo el ajuste vía cantidades, en vez de vía precios o salarios. Si en las empresas hay poca correspondencia entre productividad y salario, a nivel sectorial existe nula asignación entre estas dos variables.

Las ganancias de productividad, debidas a las nuevas tecnologías, se producen generalmente por reducciones de empleo, lo que implica considerar las capacidades de gestión y organización internas como muy importantes.

CUADRO 5. PRINCIPALES POLÍTICAS DE MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS

POLÍTICAS	ACTUACIONES
FLEXIBILIDAD	Estructura organizativa. Contratación. Jornada y horarios. Polivalencia.
INNOVACIÓN Y CAMBIO TÉCNICO	Tecnologías de la información. Difusión de la tecnología. Competencias orientadas a la creación de valor. Cambio técnico.

CUADRO 5. PRINCIPALES POLÍTICAS DE MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS (continuación)

POLÍTICAS	ACTUACIONES
RETRIBUCIÓN	Valoración del rendimiento. Compensación por valor añadido. Flexibilidad retributiva.
FORMACIÓN	Orientada al cambio tecnológico. Mejora de las capacidades directivas. Gestión del conocimiento.
CALIDAD	Mejora continua. Innovación de procesos. Reingeniería.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Es muy tradicional el temor que generan las nuevas tecnologías en los interlocutores sociales y en los empleados. Este temor debe ser compensado con un incremento de las ventas, dedicando parte de las ganancias de productividad a ser más competitivos gestionando adecuadamente el margen. También parte de que las ganancias deben permitir una asignación más adecuada a las retribuciones del personal.

Las tecnologías de la información están rebasando las posibilidades humanas de utilizarlas de forma eficaz, donde los medios físicos han rebasado la capacidad de los medios lógicos¹⁷. Un nuevo concepto a tener en cuenta es el de difusión de la tecnología, que tiene otros aspectos que lo diferencian de la innovación *stricto sensu*. Hay que utilizar nuevas formas para asegurar el dominio por las personas de la potencia tecnológica disponible para que puedan conducirla con seguridad.

El cambio técnico implica unas competencias diferentes a las tradicionales funciones de los puestos de trabajo, estables hasta ahora en el tiempo. Las competencias deben estar orientadas a la creación de valor, es decir, al incremento de la productividad. La capacidad de las empresas para identificar las competencias estratégicas necesarias en esta nueva época hará que su adaptación sea rápida y eficaz.

¹⁷ WINSLOW, D. Charles y BRAMER, L. William. *La nueva organización del trabajo*. Andersen Consulting. Editorial Deusto, Bilbao 1995. Edición inglesa *Future Work*. The Free Press. New York. Los autores dedican una gran parte a analizar el impacto de las herramientas informáticas y su impacto en el rendimiento de los recursos humanos. Véanse págs. 21-45.

Por citar un ejemplo, existiendo medios tecnológicos para gestionar el papel en las empresas, denominado el colesterol de las organizaciones, el 90 por 100 de toda la información sigue gestionándose en papel, un 5 por 100 en microfichas y tan sólo un 5 por 100 en medios electrónicos. Queda bastante tarea por hacer, sobre todo en lo que se denomina organización de la conducta, de otra magnitud diferente a la organización de procesos, y más difícil de modificar.

2. Política de flexibilidad.

La flexibilidad, como otra gran área de actuación para la mejora de la productividad de los recursos humanos, tiene un carácter claramente interno, tanto en su definición como en su aplicación. Las decisiones en cuanto a la estructura organizativa y otras medidas de gestión de los recursos humanos empleados: contratación, jornada, horarios y polivalencia, pueden instrumentarse a nivel de empresa con gran amplitud y autonomía. Compatibilizar necesidades de recursos en áreas sin actividad, optimizando el empleo total es un reto que sólo puede llevarse a cabo con una polivalencia apoyada con acciones formativas coherentes con esta política de actuación. No es posible en muchos casos esta política, porque es inversamente proporcional a la cualificación de los empleados, es decir, a más alta cualificación requerida, menos posibilidades de polivalencia. No tener en cuenta este aspecto lleva al fracaso en este tipo de actuaciones.

Las funciones básicas que deben ser gestionadas a través de la organización y su optimización dependen de lo que a nivel de directivos se denominan capacidades de gestión estratégica y de supervisión. El número de empleados o la magnitud económica a supervisar es lo que condiciona fundamentalmente la organización, desde el punto de vista de la productividad. Tradicionalmente, han sido las funciones y no el ámbito de supervisión las que han determinado la estructura organizativa. La organización flexible debe adaptarse a su capacidad de supervisión, entendiendo como tal la dimensión de los recursos humanos en un sentido amplio y la dimensión económica.

Como indica GLUCK¹⁸, la organización en unidades de negocio sólo está indicada, si se cumplen los siguientes requisitos: tener misión propia, contar con un grupo definido de competidores, preparar sus propios planes estratégicos, administrar sus propios recursos en sus áreas clave y tener un tamaño apropiado. En el caso de que no sea así, no están justificadas. Se ha detectado una tendencia a la organización por unidades de negocio en directivos formados en escuelas de negocios, en comparación con el resto.

Las tres nuevas formas básicas de organización son: horizontal, en trébol y la organización inteligente. Las características comunes a tener en cuenta son: la de establecer sistemas de medición de la aportación individual de cada persona, equipo y negocio; facilitar la coordinación entre las tareas de creación de negocio (productos), desarrollo del negocio (ventas) y áreas de servicio común (administración). Aunque existen grandes fracasos en lo que se denomina organización horizontal orientada a procesos, por los conflictos con la organización vertical tradicional, parece clara su eficacia gestionando adecua-

¹⁸ MATEOS, Petra. *Dirección y objetivos de la empresa actual*. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 1998. Págs. 484-492. Los autores analizan en detalle los diferentes tipos de organización.

damente ambos esquemas, sobre todo en los procesos de mayor importancia para los negocios. Hay que entender la organización como la coordinación a través del diseño de una estructura, tareas y autoridad. Sin estos principios básicos la productividad se ve condicionada y con tendencia decreciente.

La contratación es otro de los aspectos básicos que incide sobre el número y cualificación de los recursos humanos disponibles en la empresa. Y además es sobre el que generalmente se actúa para recomponer la productividad. Mencionaremos sólo algunos inconvenientes de su utilización exclusiva como vía de ajuste.

La tasa de temporalidad en España se sitúa en el 33 por 100 del total del empleo¹⁹. Hay voces que han alertado del impacto de la temporalidad de los contratos sobre el capital humano o grado de conocimientos requeridos. La dualidad del mercado de trabajo va en dirección contraria a la acumulación del capital humano en la empresa, y éste es el que condiciona la productividad a medio y largo plazo.

CUADRO 6. NÚMERO TOTAL DE ASALARIADOS POR TIPO DE CONTRATO
(miles de personas)

SECTOR PRODUCTIVO	1997
Sector privado:	
Contratos indefinidos	4.719
Contratos temporales	2.895
Total contratos	7.626
Tasa de temporalidad	38,0%
Sector público:	
Contratos indefinidos	1.876
Contratos temporales	383
Total contratos	2.261
Tasa de temporalidad	17,0%

¹⁹ Banco de España. *Informe Anual 1998*. Madrid, 1999. Véanse págs. 71 y 72. En 1998 el número de asalariados con contrato fijo se incrementó en un 5,4 por 100, y los de contrato temporal, el 3 por 100, disminuyendo la tasa de temporalidad en el 0,5 por 100 de la población activa.

CUADRO 6. NÚMERO TOTAL DE ASALARIADOS POR TIPO DE CONTRATO
(miles de personas) (continuación)

SECTOR PRODUCTIVO	1997
Total sectores:	
Contratos indefinidos	6.595
Contratos temporales	3.278
Total contratos	9.887
Tasa de temporalidad	33%

FUENTE: INE. *Encuesta Población Activa. CES. Memoria, 1998. pág. 222.*

Según los expertos, la reducción de la jornada de trabajo es inevitable, aunque no se sabe con certeza el período de ajuste necesario. No hay otra forma de compensar esta tendencia que aumentando la productividad o con reducciones proporcionales de salario. Esta última no parece la más probable, por tanto, a medida que se vayan produciendo crecimientos de productividad, será posible en cada sector y en cada empresa reducir la jornada efectiva de trabajo. Esto no implica que existan otras posibilidades de actuación, como la jornada flexible a los ciclos de producción y la jornada a la carta que se están implantando en algunas empresas pioneras en este campo. Hay empresas donde se ha implantado un banco de tiempo libre para compensar jornadas más amplias, conservando el salario íntegro y con mejoras notables en la competitividad.

3. Calidad total.

La calidad total se ha convertido en un requisito indispensable, no para competir, sino para sobrevivir o, lo que es lo mismo, un requisito necesario, pero no suficiente. La mejora continua ha sido sustituida por la necesidad de adaptar los procesos a lo requerido por la propia innovación tecnológica. Hacer más con menos incide sobre el denominador de la ecuación de la productividad. Los costes de no calidad suponen realizar el mismo nivel de producción a costes más reducidos.

La reingeniería de procesos ha tenido éxito en el sector industrial, donde la innovación aplicada a las nuevas tecnologías ha supuesto incrementos muy importantes de la productividad, a pesar de las dificultades de implantación. Existe una oposición natural de los trabajadores para el cambio,

sobre todo porque, en muchos casos, implica reducciones de plantilla que se podrían compensar con la expansión de la demanda.

La dificultad mayor se presenta en los servicios, sector por otra parte mayoritario y con tendencia creciente en la estructura productiva de las naciones. En este sector tienen mayor importancia las *relaciones humanas*, que inciden de forma muy directa en los procedimientos de actuación, división del trabajo y en la cualificación del personal.

4. Formación.

Las políticas de formación deben estar orientadas al incremento de valor, es decir, de la productividad, y deben incidir en tres aspectos básicos: estar orientadas al cambio tecnológico, a la mejora de las capacidades directivas y a la gestión del conocimiento.

La formación incide en lo que se denomina activos intangibles, es decir, conocimientos y habilidades de los que son depositarias las personas. El denominado capital humano, que va más allá de la definición de recurso humano, es más importante que la inversión en capital porque es el elemento diferenciador de la competitividad. El capital se puede obtener en el mercado y tiene valor idéntico para todos los competidores, salvo variaciones del tipo de interés, que es la productividad de referencia del capital²⁰.

Las capacidades directivas suelen ser poco tratadas como causas del incremento de la productividad. Como veremos más adelante, los elementos fundamentales que inciden en el incremento de la productividad son las capacidades de dirección y supervisión. La formación de directivos tiene que estar orientada también en este caso a la creación de valor. La orientación de la política de directivos es clave para la competitividad, no existiendo un solo modelo de gestión, sino que cada empresa requiere el suyo propio. Los directivos alemanes y japoneses suelen tener historiales técnicos con un gran conocimiento de todas las actividades de la empresa. Por el contrario, en el modelo de *management* anglosajón predominan los gestores. Ambos son válidos y el factor clave del éxito de la gestión directiva es acertar en el modelo adecuado. Es bastante frecuente dedicar grandes esfuerzos en formación exclusivamente en el modelo anglosajón, en empresas de gran contenido tecnológico donde puede ser más eficiente el modelo europeo. La escuelas de negocio de inspiración anglosajona, una vez más, imponen su visión importada sin que sean cuestionadas en ningún caso²¹.

²⁰ CUERVO GARCÍA, Álvaro. «El papel de la empresa en la competitividad». *Papeles de Economía Española*, número 56, 1993. págs. 364-376. El autor indica, tomando referencias de NUSSBAUM, que «la productividad depende más de la formación del personal que de la inversión en capital. Incluso el crecimiento debido al cambio tecnológico depende en un 50 por 100 de la educación y sólo un 15 por 100 de la inversión en equipo».

²¹ CUERVO GARCÍA, Álvaro. *Op. cit.*, pág. 374. El autor indica que la «dirección requiere tres tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales (capacidad de gestión y visión de conjunto). Las habilidades de la dirección se pueden considerar como intangibles (requieren aprendizaje, son difíciles de codificar, lenta acumulación...). Además, son de tres tipos: genéricas, relacionadas con el sector y específicas para una empresa concreta».

Es muy habitual considerar que el diferencial de productividad en España, en opinión de los directivos españoles, sean las normas laborales y sindicales, el precio relativo de los factores de producción (incrementos salariales, coste del dinero, energía y servicios), complejidad de la producción que exige el mercado, la cualificación del personal, la organización del trabajo, elementos de demanda, etc. En resumen, dicha opinión indica el deseo de atribuir a factores externos a la empresa la falta de productividad.

Un tema importante, sobre la rentabilidad de la formación, es la nueva exigencia del retorno de la inversión realizada. Las empresas intentan resolver este problema con metodologías diversas y generalmente con poco éxito. Mientras que su demostración a nivel de empresa es difícil, se han realizado estudios por sectores y muestras amplias de empresas que demuestran que la productividad es más alta en las empresas donde la proporción de trabajadores formados es mayor ²².

La inversión en capital humano es el factor primordial para explicar el crecimiento a largo plazo de la economía. Y, por tanto, la educación institucional y la empresarial tienen rendimientos económicos contrastados por diversos estudios a nivel de sector o grupo de empresas. Queremos decir que, aunque es difícil identificar a nivel de empresa individual de forma analítica sus beneficios, está consolidada la correlación positiva entre formación y productividad ²³.

Un aspecto clave, en la gestión de la formación, es pasar de programar cursos, actividades, presupuestos y horas a la gestión de la individualización de las necesidades, modificando drásticamente la forma de operar. La variable estratégica es el *stock de capital humano*, independientemente de la forma de adquisición de esos conocimientos. Lo que normalmente se gestiona es la actividad formativa por cursos y costes. Otras formas alternativas de formación, como la formación en el puesto de trabajo y el aprendizaje continuo, no tienen habitualmente cobertura en los planes de formación ni, por supuesto, son tenidas en cuenta por organismos como el FORCEM, a efectos de subvenciones ²⁴.

²² ALBA RAMÍREZ, Alfonso. «Capital humano y competitividad en la economía española: una perspectiva internacional». Papeles de Economía Española, número 56, 1993. El autor ha realizado estudios econométricos detallados sobre los efectos de la formación sobre la productividad en una muestra de 600 grandes empresas, con tres variables: innovación tecnológica, tamaño y existencia de formación. Indica también que «en el contexto de una competencia en los mercados, un ritmo acelerado de innovación tecnológica y continuos cambios en la organización del trabajo, los errores y deficiencias con respecto al capital humano se convierten en el talón de Aquiles de las economías modernas».

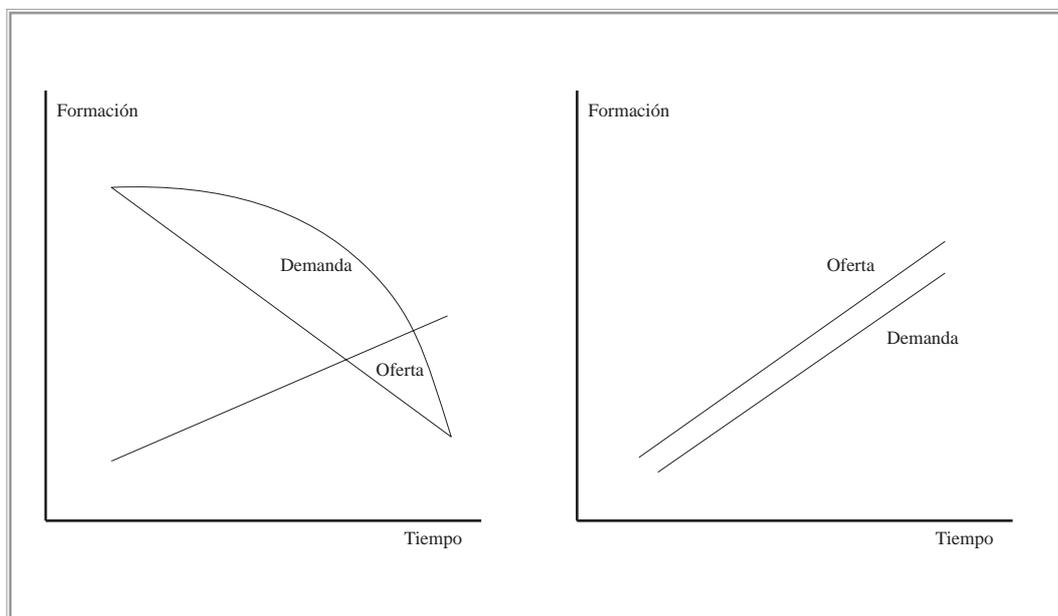
²³ SÁEZ FERNÁNDEZ, Felipe. «Formación y productividad. España: un balance». *Economistas*, número 64, 1994. pág. 391. El autor opina que existe «el convencimiento de que los beneficiarios de la formación son tanto la empresa -en calidad de unidad productiva- como su plantilla, debería ser seguido por el principio simétrico de coparticipación en costes dentro del marco de relaciones laborales».

²⁴ BOSCH FONT, Francisco. «El aprendizaje laboral en el puesto de trabajo». *Economistas*, número 71, Madrid, 1996. Págs. 50-56. El autor se define claramente partidario del aprendizaje en el puesto de trabajo: «la experiencia es la forma más común de aprendizaje en el puesto de trabajo (*learning by doing*). El aprendizaje fuera del puesto ha cobrado tal auge que en muchos y notables casos no se contempla el aprendizaje en el puesto de trabajo». La preferencia debe resolverla el empleador. El aprendizaje fuera del puesto de trabajo sólo es más eficiente cuando se transmiten saberes independientes de las tareas que se desarrollan. Para el FORCEM, formación ocupacional es sinónimo de formación fuera del puesto de trabajo.

La gestión del conocimiento actúa sobre la variable capital humano, de tal forma que se gestionan los conocimientos de las personas a nivel individual para pasarlos debidamente estructurados a su almacenamiento y utilización por otras personas. Tecnológicamente esto ya es posible a bajo coste, pero pueden aparecer barreras en algunas organizaciones para que el trasvase sea realizado con eficacia. Hay una diferencia clara entre *stock de capital humano* y la *gestión del conocimiento*: el primero implica incrementar el conocimiento de las personas y el segundo poner estos conocimientos a disposición de la organización.

Para que la formación incremente la productividad de las personas, es necesario alinear la oferta con la demanda. Es frecuente ofertar innumerables cursos a personas con poca capacidad de demanda y al contrario. La gestión estática de cursos tiene que convertirse en una actividad flexible y dinámica, tanto en el número de cursos, como en la forma de realización. Hay que integrar la formación en el trabajo diario. Aprender haciendo, no sólo en las aulas, es el procedimiento más adecuado y con mayor grado de éxito. Esta forma de actuación da lugar a personas más satisfechas, facilita el aprendizaje e incrementa el valor añadido.

La formación debe transformar su estrategia, de tal forma que pase de dar información: monitor, libros, apuntes, etc., a dar conocimiento útil en el puesto de trabajo; aplicar en casos reales las ventajas de una determinada herramienta en conexión con las propias funciones y, por tanto, personalizando los conocimientos adquiridos. Esta visión es totalmente diferente a un curso con formato estándar.



5. Retribución.

Las políticas de retribución tienen que ser integradoras de todas las políticas aplicadas, entendidas como refuerzo de conductas deseadas. Son la pieza clave que debe permitir dar incentivos positivos y negativos. Después de una época de gran influencia de lo que se ha denominado escuela de relaciones humanas, que predicaba que la motivación no está relacionada con la retribución, sino con otros factores, y ante la alarma por el deterioro de la productividad, se ha regresado a las políticas retributivas en un sentido amplio: de compensación y de flexibilidad. Esta nueva visión puede permitir pasar del ajuste de la masa salarial vía cantidades, a través de modificar el empleo, a la flexibilidad vía precios, tanto en los incrementos, como en su estructura fija y variable.

Una empresa competitiva debe ser financieramente viable. Está comprobado que la retribución no está correlacionada con los resultados económicos de una empresa concreta. Los estudios que se han realizado en España demuestran que los incrementos salariales, en cada sector y en cada empresa, están determinados por otros factores que no son ni la productividad ni el nivel de paro. Esto se traduce en que no hay correlación entre el valor añadido total y los gastos de personal.

Otro aspecto fundamental en la gestión de las retribuciones es lo que se dice en el discurso y lo que se hace en el día a día²⁵. Si las recompensas no están claramente definidas, no existen estímulos que muevan a las personas a incrementar su productividad.

La nueva teoría de los incentivos ha revalorizado el papel de la estrategia retributiva, no sólo en Estados Unidos, sino en todos los países de la Unión Europea, incluidos los del este de Europa. La globalización exige que todas las empresas traten de unificar sus métodos para incrementar la productividad. La medida del rendimiento y su recompensa han situado de nuevo a Estados Unidos como el país con mayor productividad mundial, por encima de Japón²⁶.

Retribuir a los directivos adecuadamente es otro reto de las organizaciones. Siguiendo el modelo de ROSEN²⁷, la productividad es creciente con incrementos de la capacidad directiva de los ges-

²⁵ GARCÍA, Salvador, SHIMAN, Dolan y NAVARRO, Christian. «La dirección por valores para animar la empresa en entornos turbulentos». *Harvard Business Review*, Deusto, número 1.144, 1999. Los autores consideran fundamental compartir valores para evitar lo que denominan absentismo psíquico: «la falta de valores verdaderamente dialogados e inductores de sentido para la acción genera empresas anodinas, deshumanizadas, fragmentadas, desalmadas y prosaicas; personas desanimadas, proyectos inanimados y equipos desmoralizados. Esta falta de alma genera empresas a las que, para la gran mayoría, cuesta un importante esfuerzo acudir los lunes por la mañana».

²⁶ NASH, Michael. *Making people productive*. California, USA, 1985. Págs. 225-224. El autor analiza las consecuencias de las políticas de la escuela de relaciones humanas, denominada escuela psicologista y defiende que su desarrollo ha conducido al deterioro de la productividad norteamericana: los humanistas decían que las personas no trabajan por dinero. Dado el creciente estado de alarma generado por problemas de productividad en los Estados Unidos, hacia 1980, se reconoció nuevamente la remuneración como el método útil para estimular el desempeño de los trabajadores.

²⁷ ORTÍN, Ángel Pedro. *Tamaño de la empresa y remuneración de los directivos: Teoría y evidencia empírica en el caso español (1990-1992)*. X Jornadas de Economía Industrial. Fundación Empresa Pública, 1994.

tores. Las actividades de supervisión, que dependen del tamaño, no están en muchos casos correlacionadas con la retribución. Un descenso de tamaño, según los estudios empíricos realizados, debe suponer un descenso en la retribución, al disminuir las capacidades requeridas de supervisión. La variable tamaño pasa a ser fundamental, debiendo existir elasticidad entre retribución y plantilla o retribución y volumen de ventas.

El talento directivo incrementa la productividad de los grupos a los que dirige. Retribuir adecuadamente este aspecto nos lleva a lo que se denomina relación entre capacidad y compromiso, una ecuación imprescindible para el incremento del rendimiento. Tanto la negociación colectiva como las asimetrías del mercado de retribuciones hacen que los salarios no estén alineados con el rendimiento de las personas, sino por otras razones históricas o coyunturales.

Es conocida en España la cultura de la retribución fija, donde las diferencias salariales vienen determinadas básicamente por el sexo y las modalidades de contratación, frente a una escasa diferenciación salarial por ramas de actividad. A partir de 1978 los incrementos salariales se establecieron de forma homogénea para todas las empresas y sectores²⁸. Los incrementos centralizados generan una mala asignación de recursos, al establecer incrementos homogéneos independientes de la productividad individual y de las empresas.

CUADRO 7. ESTRUCTURA DE LA MASA SALARIAL BRUTA EN LAS GRANDES EMPRESAS ESPAÑOLAS (1995)

COMPONENTE	PORCENTAJE
Retribuciones garantizadas	63,1
Sueldo base	46,9
Complementos de carácter fijo	10,7
Complementos de antigüedad	5,5

²⁸ GARCÍA PEREA, Pilar y GÓMEZ, Ramón. *Aspectos institucionales del mercado de trabajo español, en comparación con otros países comunitarios*. Banco de España. Boletín económico, septiembre, 1993. Págs. 31-46. Los autores indican que «un sistema centralizado de negociación colectiva es muy difícil de mantener a largo plazo, especialmente en las fases de recesión cíclica. La tendencia debe ser la "determinación de salarios a nivel de empresa y dentro de ésta fomentar la personalización de los salarios a través de la utilización de componentes variables ligados a la productividad del trabajador y a los resultados de la empresa"». El problema es la medición del rendimiento a nivel individual, tema complejo y no resuelto en muchos casos.

**CUADRO 7. ESTRUCTURA DE LA MASA SALARIAL BRUTA
EN LAS GRANDES EMPRESAS ESPAÑOLAS (1995) (continuación)**

COMPONENTE	PORCENTAJE
Retribuciones variables	13,0
Complementos de producción	6,0
Complementos de asistencia	1,0
Otros pluses	5,2
Horas extraordinarias	0,8
Otros conceptos	23,9
Ventajas sociales	3,1
Seguridad Social	20,8
Total masa salarial bruta	100,0

FUENTE: *Ministerio de Economía y Hacienda, 1997.*

De acuerdo con los datos de una encuesta entre las grandes empresas españolas, elaborado por el Ministerio de Economía y Hacienda, las retribuciones variables medias en las empresas encuestadas no superan el 15 por 100. Esta cifra es claramente superada por la flexibilidad en la contratación, otra forma de flexibilidad de la masa salarial, que es del 38 por 100 en el sector privado²⁹.

²⁹ Ministerio de Economía y Hacienda. *La negociación colectiva en las grandes empresas en 1995*. Dirección de Política económica y Defensa de la competencia. Madrid, 1997, págs. 58-63. Los datos de las encuestas de varios años no han sido modificados significativamente por las empresas encuestadas. Aunque se aprecia una política más decidida en este campo, la dificultad de convencer a los interlocutores sociales y la necesidad de definir elementos de medida del rendimiento eficaces, no dan lugar al optimismo en este tema, por lo que los ajustes seguirán realizándose vía empleo.

6. Conclusión.

Todos los agentes de la empresa: directivos, trabajadores y accionistas, están interesados en incrementar la productividad. Sin productividad no hay futuro a medio y largo plazo; y, es más, hay que incrementar la productividad más que los competidores. En esta carrera por la competitividad, una parte fundamental está representada por la capacidad de las empresas para conseguir, a través de políticas correctas, un incremento de la productividad de los recursos humanos, que sumada a las mejoras de la productividad del capital, que también son decisión interna de la empresa, conseguirán el objetivo final: incrementar de forma creciente la productividad global de los factores, tal como la hemos definido en este trabajo.

La resistencia, o falta de colaboración para implantar las políticas que se han indicado, está relacionada con otro problema fundamental: el *reparto de las ganancias* de productividad. Una parte debe ir dedicada a reducir precios, ya que el margen aumenta; otra a los accionistas a través de un mayor beneficio; y, finalmente, los trabajadores tienen que recibir también una parte a través de políticas retributivas adecuadas. Pero este análisis del reparto es motivo suficiente para otro estudio diferente del objetivo de este trabajo.