

Calidad de la gestión de las empresas españolas: análisis desde el World Management Survey

Ricardo Diego Pérez-Calle* Profesor investigador, Departamento de Economía y Empresa, Centro Universitario de la Defensa, Zaragoza, España.
rdperez@unizar.esNieves García-Casarejos Profesora investigadora, Departamento de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Zaragoza, Zaragoza, España.
ngarcia@unizar.esJavier García-Bernal Profesor investigador, Departamento de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Zaragoza, Zaragoza, España.
jgbernal@unizar.es

Resumen

La presente investigación analiza la calidad de las prácticas de gestión de las empresas españolas, a partir de la metodología del World Management Survey mediante entrevistas con directivos de empresas. Los resultados muestran que la calidad de la gestión de las empresas españolas es inferior a la de los países más avanzados. Sin embargo, sí se identifican patrones de comportamiento similares a los hallados, a nivel mundial, por el World Management Survey, como que el tamaño empresarial, la internacionalización, la formación de los empleados, la intensidad de la competencia, la propiedad por parte de capital disperso, la gestión profesional en las empresas familiares, el producto interior bruto per cápita o una regulación laboral flexible se asocian con una mayor calidad de la gestión. El trabajo concluye con una serie de recomendaciones dirigidas a las empresas u organizaciones que quieran mejorar su gestión.

Palabras clave: calidad de la gestión; establecimiento de objetivos; talento; monitorización; operaciones.

Management Quality of Spanish Companies: Analysis from the World Management Survey

Abstract

This research analyzes the quality of management practices in Spanish companies, applying the methodology of the World Management Survey through interviews with company managers. The results show that the management quality of Spanish companies is lower than in more advanced countries. However, similar patterns of behavior to those found by the World Management Survey at the global level are identified, such as firm size, internationalization of the company, employee skills, intensity of competition, ownership by dispersed capital, professional management in family-owned companies, gross domestic product per capita, or flexible labor regulation are associated with better management quality. The paper concludes with a series of recommendations for companies or organizations that aim to improve their management.

Keywords: management quality; target setting; talent; monitoring; operations

Qualidade da gestão das empresas espanholas: uma análise a partir do World Management Survey

Resumo

Esta pesquisa analisa a qualidade das práticas de gestão das empresas espanholas com base na metodologia do World Management Survey, por meio de entrevistas com executivos. Os resultados mostram que a qualidade da gestão das empresas espanholas é inferior à dos países mais avançados. No entanto, identificam-se padrões de comportamento semelhantes aos encontrados globalmente pelo World Management Survey, como o fato de que o tamanho da empresa, a internacionalização, a formação dos colaboradores, a intensidade da concorrência, a propriedade com capital disperso, a gestão profissional nas empresas familiares, o produto interno bruto per capita e uma regulamentação trabalhista flexível estão associados a uma maior qualidade de gestão. O estudo conclui com uma série de recomendações direcionadas às empresas ou organizações que desejam aprimorar sua gestão.

Palavras-chave: qualidade da gestão; definição de objetivos; talento; monitoramento; operações.

* Corresponding author.

Classificações JEL: M10.

Cómo citar: Perez-Calle, R. D.; García-Casarejos, N. y García-Bernal, J. [2025]. Calidad de la gestión de las empresas españolas: análisis desde el World Management Survey. *Estudios Gerenciales*, 41(174), 13-26. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.174.6822>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.174.6822>

Received: 11-04-2025

Accepted: 25-03-2025

Available on line: 15-05-2025

1. Introducción

El presente contexto socioeconómico está forzando a las empresas a adoptar, desarrollar y acumular, de forma continua y exigente, capacidades y conocimientos superiores que les permitan, con mayores posibilidades de éxito, confrontar una competencia creciente, un entorno hostil, y unos mercados y consumidores extremadamente dinámicos y complejos. Entre estas capacidades organizacionales distintivas, las prácticas de gestión desarrolladas por las empresas se erigen como un factor determinante a la hora de posicionar a una organización en una situación ventajosa ante sus competidores (Pérez-Calle et al., 2021).

La determinación y discusión respecto a qué prácticas de *management* permiten alcanzar mayores rendimientos empresariales o aumentar las posibilidades de supervivencia de las organizaciones es un campo de estudio que se remonta a los orígenes del estudio de la administración y de las aportaciones de la economía al estudio organizacional. En este ámbito, una de las aportaciones más destacadas que ha surgido en los últimos años es el proyecto World Management Survey (WMS). El WMS nació en el 2002 con el objetivo de avanzar en el estudio de la productividad de las empresas, a través de la medición de factores no cuantificados de sus funciones de producción, que sean capaces de explicar las grandes diferencias existentes de productividad entre ellas, incluso en los casos de empresas pertenecientes a un mismo sector y país. La variable clave identificada por el WMS para entender dichas diferencias es la denominada *calidad de la gestión* (CG), variable de *management* que aparece, por lo general, como un efecto fijo o no cuantificado de la función de producción, como un residual, o incluida como parte de la productividad total de los factores (TFP) (Bloom y Van Reenen, 2007). La razón de este tratamiento a la variable gestión en el estudio de la productividad o la *performance* era la ausencia de bases de datos de calidad relativas a las prácticas de gestión de las organizaciones, carencia que el WMS ha venido subsanando durante los últimos años. Esto favorece el desarrollo de investigaciones que han permitido desentrañar los mecanismos que están detrás de las importantes diferencias observadas en la productividad de las empresas a nivel industria o a nivel país (Scur et al., 2021).

La metodología del WMS permite entonces obtener información en profundidad del nivel de desarrollo de las prácticas de gestión consideradas como de mayor calidad que, en promedio, favorecen la obtención de una *performance* organizacional superior (Bloom et al., 2016b; Scur et al., 2024). Esta información es, mediante un proceso estructurado posterior, cuantificada como la CG promedio de cada empresa analizada.

El WMS es una herramienta académica robusta; existen múltiples trabajos que han aplicado la metodología desarrollada por el WMS para cuantificar la CG en empresas de diversos países y sectores, y para profundizar en las

relaciones existentes entre la calidad de las prácticas de gestión implementadas y desarrolladas por las empresas y distintas medidas de su rendimiento, ya sea operativo, financiero o económico. En estos trabajos también se ha tratado de esclarecer qué mecanismos y factores, tanto internos como del entorno, favorecen o se asocian con una mejor gestión en las empresas (Scur et al., 2021).

En la actualidad, el WMS se ha convertido en un proyecto global que ha recopilado datos sobre las prácticas de gestión de 20.215 organizaciones pertenecientes a un total de 35 países (<https://worldmanagementsurvey.org/>). A pesar de su implantación a nivel global, tiene una presencia extremadamente desigual. En concreto, en España son escasos los datos recogidos y existe ausencia tanto de aplicación profesional como de estudios en profundidad que usen esta metodología para el análisis empresarial, lo que genera, por tanto, una carencia de bases de datos de calidad sobre las prácticas de gestión de las empresas. Esto sitúa a las empresas que operan en España en clara desventaja con respecto a las de otros países de su entorno, dado que el modelo del WMS —al permitir obtener datos valiosos relativos a la calidad de las prácticas de gestión de las empresas— permite analizar las relaciones o patrones que se pueden encontrar entre distintas características organizacionales, sectoriales o institucionales y mejores o peores prácticas de gestión, así como poder establecer comparativas entre países o zonas económicas.

El objetivo de la presente investigación fue por tanto aplicar el sistema del WMS sobre una muestra de empresas que operan en España. A partir de esa aplicación se realizó un análisis descriptivo de la calidad de las prácticas de gestión presentes en las organizaciones españolas, y se detectó, a su vez, si una mayor o menor presencia de dichas prácticas se asocia con determinadas características de cada empresa. Con esto se pretende establecer una serie de recomendaciones con el fin de mejorar la gestión de las empresas españolas: mejorar los puntos fuertes y, sobre todo, corregir las debilidades.

La justificación de la selección de España como el país objeto de estudio radica en varios puntos. En primer lugar, es una de las principales economías de la zona euro, ocupa el cuarto lugar y el decimoquinto a nivel mundial, con un producto interno bruto (PIB) en 2024 de 1,593 billones de euros (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2025). Segundo, sus empresas presentan un importante carácter exportador y de inversiones directas en el extranjero, no solo al resto de Europa, sino también a otras zonas económicas, como Estados Unidos, norte de África, China o América Latina (Información Comercial Española [ICE], 2024). Tercero, es una economía que ha servido en muchas ocasiones de referente y, por lo tanto, ha sido objeto de análisis para detectar tendencias y efectos que pudieran ser trasladados a entornos internacionales (Avella et al., 2001; Bobillo et al., 2006; Amato et al., 2023). Por último, cabe señalar que España, a pesar de todo lo anterior, es uno de los países en los que menor desarrollo ha tenido el proyecto del WMS, con escasa información disponible en su base de datos y ningún estudio relevante.

De esta forma, el objetivo general de la investigación se alcanza a través de distintos objetivos específicos: establecer la asociación o no de la calidad de las prácticas de gestión con factores de la empresa, como su tamaño, sector de actividad, tipo de propiedad, antigüedad, carácter multinacional o formación de sus empleados; pero, también, con factores país, como productividad o regulación laboral; y, además, establecer patrones comunes, o divergentes, con los de las empresas de otros países de referencia.

Para llevar a cabo los objetivos de la investigación, el trabajo se estructura de la siguiente manera. En la segunda sección se recoge el marco teórico de referencia del estudio. En la tercera se describe la metodología empleada en la investigación, así como la justificación de la adecuación de la muestra empleada. En la cuarta, se presentan los principales resultados del estudio, con una discusión en profundidad y con la presentación, a partir de todo ello, de una serie de recomendaciones para las empresas españolas, con el fin de que mejoren su gestión. En la quinta y última sección, se plantean las principales conclusiones.

2. Marco teórico

La herramienta del WMS cuantifica la CG de las empresas a través de la evaluación de un conjunto de 18 prácticas (recogidas en la [Tabla A1](#)) pertenecientes a cuatro aspectos de la gestión de las organizaciones: 1) diseño y gestión de las *operaciones*, 2) sistemas de *monitorización*, 3) establecimiento de *objetivos* y 4) gestión del *talento*. Las 18 prácticas que conforman estas cuatro dimensiones del *management* son similares a las incluidas en trabajos previos en prácticas de gestión, como los de [Ichinowski et al. \(1997\)](#) y [Black y Lynch \(2001\)](#), y se basan en el enfoque *management as technology* (MAT). Según este modelo, existen determinadas prácticas de gestión que son siempre buenas para el logro de un mayor *performance* ([Bloom et al., 2016b](#); [Scur et al., 2024](#)). Ejemplos de estas prácticas son la introducción de técnicas *lean manufacturing*, la recolección y el uso de *key performance indicators*, la meritocracia en la gestión de los recursos humanos o la fijación de objetivos motivantes para los trabajadores ([Bloom y Van Reenen, 2010](#); [Bloom et al., 2010c](#)). Otras prácticas de gestión quedan excluidas por no haberse establecido que su desarrollo en las organizaciones genere un efecto positivo sobre su *performance*; prácticas que se corresponderían con la perspectiva de diseño del *management* ([Dessein y Prat, 2022](#)). Ejemplos de estas prácticas son determinadas estrategias de marketing, las decisiones de entrada en nuevos mercados o de abandono de actuales, las fusiones y adquisiciones, entre otras ([Bloom y Van Reenen, 2007](#)). No obstante, recientemente se ha propuesto la utilidad de los datos generados por el WMS para la investigación empírica, la *theory-building* y el contraste en el ámbito de la estrategia empresarial ([Scur y Wolfolds, 2023](#)).

El WMS emplea para la cuantificación de la CG en las empresas, según el método desarrollado y descrito por

[Bloom y Van Reenen \(2007\)](#), un sistema de entrevistas en profundidad y estructuradas a directivos, con un formato de preguntas con respuestas abiertas. Se pregunta al entrevistado, de una forma indirecta, sobre el nivel de desarrollo en su organización de cada una de las prácticas o *topics* de gestión, con varias preguntas para cada una de las 18 prácticas analizadas con el fin de evitar posibles sesgos en las respuestas ([Bloom y Van Reenen, 2007](#)). Luego, se analizan las respuestas en cada una de las 18 prácticas analizadas y se cuantifica cada uno de los *topics* —en una escala de 1 (menor implantación) a 5 (mayor implantación)— sobre la base del ajuste de las respuestas obtenidas con un conjunto de patrones que se corresponden con cada una de las puntuaciones. Esta asignación de puntuación se realiza de forma manual por parte del investigador. Una vez cuantificadas las 18 prácticas de gestión, se obtiene la puntuación de CG de cada empresa como el promedio de las puntuaciones de las 18 prácticas. De forma análoga, la puntuación de cada uno de los cuatro grupos de gestión se obtiene como el promedio de las puntuaciones de sus prácticas correspondientes.

Durante los años de existencia del WMS, distintas investigaciones han encontrado la relación entre altas puntuaciones de CG y una mayor *performance* de la organización, medida a través de indicadores como la productividad, la rentabilidad de los activos, el valor de mercado de la empresa, el crecimiento de las ventas o la tasa de supervivencia ([Bloom et al., 2010b, 2011, 2019, 2020, 2021](#); [Scur et al., 2024](#)). Esta relación es especialmente intensa en el caso de la productividad, medida como los ingresos por empleado ([Scur et al., 2021](#)). Asimismo, existe una relación significativa entre una mejor CG y medidas de la *performance* específicas de determinados sectores, como mejores resultados clínicos y tasas de supervivencia de pacientes en hospitales ([Bloom et al., 2014c, 2015b](#)), o mejores resultados escolares en los centros educativos ([Bloom et al., 2015a](#)).

El WMS ha analizado además otros aspectos asociados con la gestión y se ha encontrado que existe una asociación entre una mejor CG y un mayor desarrollo de políticas de conciliación laboral ([Bloom et al., 2009, Akter et al., 2022](#)), una mayor eficiencia energética y un menor nivel de emisiones contaminantes ([Bloom et al., 2010a; Sun et al., 2024](#)), o la influencia de las Tecnologías de la Información sobre la productividad ([Bloom et al., 2014a; Plekhanov et al., 2023](#)).

Respecto a factores como la intensidad de la competencia, la gestión familiar en las empresas familiares, el tipo de propiedad, la presencia internacional o la formación de los empleados —medidos a través del porcentaje de empleados y directivos con títulos universitarios, o del de directivos con MBA—, el WMS los asocia con una mayor calidad de las prácticas de gestión ([Bloom et al., 2010c; Pérez-Calle et al., 2021](#)).

Por último, hay que reseñar el factor del nivel de conocimiento de las mejores prácticas de gestión por parte de los directivos. Una de las características de las prácticas

de *management* es que sus lentos procesos de difusión se asemejan a los de determinadas tecnologías (Bloom et al., 2014b). Entre los motivos para que muchas de las mejores prácticas de gestión no estén ampliamente extendidas en las empresas están el desconocimiento de dichas prácticas por parte de los directivos y la poca información de la que disponen respecto a los resultados en casos reales de implantación en otras empresas (Bloom y Van Reenen, 2007). Los resultados de las investigaciones del WMS llevan a concluir que existe un desconocimiento extendido de cómo las prácticas directivas incluidas en el modelo del WMS podrían mejorar la CG de sus empresas, así como de los efectos positivos que estas pueden ejercer sobre la *performance* (Bloom y Van Reenen, 2010, Scur et al., 2021).

Estos resultados siguen patrones similares a nivel global (Scur et al., 2021, 2024), lo que descarta que la definición de buena gestión puede estar sesgada hacia una visión anglosajona (Bloom y Van Reenen, 2007).

3. Metodología

En la presente investigación se aplicó la metodología del WMS a una muestra de 215 empresas que operan en España, tamaño de la muestra que se considera adecuado al ser similar al que, para cada país, emplea el estudio de referencia del WMS (Bloom y Van Reenen, 2007).

La selección de empresas se realizó a partir de los datos proporcionados por la Cámara de Comercio de España y el Instituto Aragonés de Fomento. En todo momento, la selección de las empresas se adaptó a las características concretas de la metodología del WMS y a los objetivos de la investigación, de forma que la muestra se ajustara lo máximo posible a las características de las muestras internacionales del WMS, lo que habilita realizar estudios comparativos con los resultados obtenidos para otros países en distintos estudios previos del WMS. La muestra no pretende, por tanto, ser representativa del tejido económico español, pero sí incorporar algunas de sus particularidades más importantes,¹ con la presencia de distintos sectores de actividad y tipos de empresas por tamaño y propiedad. Así, el tamaño medio de las empresas de la muestra es de 299 trabajadores e incluye empresas de 90 códigos de la Nomenclatura estadística de Actividades económicas de la Comunidad Europea (NACE) diferentes.

De esta forma, se contactó a cada una de las empresas seleccionadas para realizar las entrevistas con sus directivos; la tasa de aceptación fue de más del 60 %. Las entrevistas con los directivos de las empresas fueron realizadas entre noviembre del 2018 y septiembre del 2023, tanto en formato presencial como telefónico o por videoconferencia, conforme a lo establecido y recomendado por el método del WMS. La metodología, como ya se ha expuesto, se basa en un conjunto de preguntas con respuestas abiertas que indagan por el nivel de implantación

de cada uno de los 18 aspectos de gestión considerados por el modelo (ver Tabla A1), para, posteriormente, cuantificar de 1 a 5 cada uno de los *topics* de *management* según el ajuste de las respuestas con unos patrones establecidos por el WMS (Bloom y Van Reenen, 2007). Respecto a los datos de los distintos descriptores de las organizaciones, las fuentes utilizadas fueron la información proporcionada por las propias empresas y la base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI). En lo relativo a los datos macro empleados, se tomaron como fuentes las bases de datos que ofrecen el INE y la Central de Balances del Banco de España.

Cabe señalar que, con base en la metodología del WMS, se tomaron distintas medidas para evitar sesgos, tanto en las entrevistas como en la cuantificación de la información obtenida a partir de ellas. Así, la técnica del WMS emplea un sistema doblemente ciego para minimizar, en lo posible, sesgos en los datos recabados; uno durante la entrevista y otro luego de ella. Respecto a las entrevistas, existen dos sesgos típicos en este tipo de encuestas (Bertrand y Mullainathan, 2001): primero, el causado por estar realizándose una calificación, lo que puede llevar al entrevistado a dar las respuestas que el entrevistador considere como correctas; segundo, la preconcepción que el entrevistador puede tener sobre el buen o mal desempeño general de una empresa. Para evitar estos sesgos, a los directivos entrevistados no se les comunicó que iban a ser evaluados sobre la base de ninguna escala de calificación. Solo se les explicó que iban a ser entrevistados sobre las prácticas de gestión que se llevan a cabo en su organización. Para ello, las preguntas del cuestionario fueron de tipo abierto, para evitar un simple "SÍ/NO" en la respuesta. Al formular varias preguntas para cada uno de los *topics* analizados, el análisis posterior de las respuestas condujo de una forma más clara y segura a evaluar correctamente el nivel de calidad de las prácticas de gestión desarrolladas en la empresa en cada uno de dichos aspectos concretos. Además, en ocasiones las respuestas a determinadas preguntas complementaban u orientaban las de otras, lo que sirvió de control o localización de posibles sesgos en las respuestas y ayudó, de forma progresiva, a la valoración. La segunda parte del sistema doble ciego fue aplicado en la cuantificación de la información obtenida. En este proceso, se anonimizaron las empresas, de forma que al evaluar las repuestas se desconocían el nombre y los datos de ellas, para evitar sesgos en la asignación de las puntuaciones.

Por último, para la validación de las puntuaciones asignadas, se realizaron, siguiendo lo también propuesto por el WMS (Bloom et al., 2014b), una reevaluación de 50 empresas por parte de dos investigadores distintos; se obtuvo una correlación entre las dos series de puntuaciones de 0,821, una magnitud similar a las ofrecidas por la investigación de Bloom y Van Reenen (2007), con una correlación de 0,734, y la de Bloom et al. (2014b), con un valor de 0,887.

¹ Como la elevada presencia de microempresas y pymes, de empresas de propiedad familiar o del sector servicios.

4. Resultados

A continuación, se presentan los resultados de esta investigación. Dado que la muestra empleada no es representativa del conjunto de las empresas del país, los resultados no se pueden extrapolar al conjunto de empresas españolas. Tampoco es ese el objetivo de la investigación; es encontrar perfiles y patrones en las empresas de España que puedan ser comparados con los de otros trabajos del WMS (Bloom et al., 2010c, 2012a; 2016a; Sadun et al., 2017; Scur et al., 2021).

4.1 Muestra

En la muestra se incluyen empresas de la mayoría de los códigos de actividad NACE, lo que da como resultado un 59 % de empresas de prestación de servicios y un 41 % industriales. En cuanto a la propiedad, se tienen las categorías de propiedad por parte de individuos o capital privado, por capital disperso (ningún accionista acumula más del 25 % del capital), empresas de propiedad familiar, empresas de propiedad pública y empresas de la economía social (cooperativas y sociedades laborales). Las empresas familiares se distinguen por dos factores distintivos: generación propietaria e implicación de la propiedad en la dirección. Así, quedan cuatro categorías distintas para este tipo concreto de empresas: 1) empresas familiares de primera generación con gestión familiar y 2) sin gestión familiar (1GFam y 1GnoFam); 3) empresas familiares de segunda o posterior generación con gestión familiar y 4) sin gestión familiar (2GFam y 2GnoFam). Por tamaño, en la muestra hay representación desde las microempresas hasta las grandes empresas.

4.2 Calidad de la gestión y grupos de prácticas de gestión

En la [Tabla 1](#) se presentan los resultados en CG, y en cada una de sus dimensiones, globales y por cada segmentación realizada a la muestra.

Las empresas de la muestra han obtenido una puntuación promedio de CG de 2,899 puntos. El grupo de prácticas con mayor puntuación es el de sistemas de monitorización (3,026 puntos), seguido del de gestión del talento, establecimiento de objetivos y, en último lugar, diseño y gestión de las operaciones.

Una primera aproximación global a estos resultados muestra que la puntuación promedio más alta en CG y en todos los grupos de prácticas de gestión se da en las empresas propiedad de capital disperso y en las empresas de gran tamaño; el menor promedio corresponde a las microempresas, excepto en la dimensión de gestión del talento, en la que las empresas públicas están en último lugar. Estos resultados, consistentes con los que presentan Bloom y Van Reenen (2010), Bloom et al. (2010c) y Scur et al. (2021), parecen indicar que el factor del tamaño empresarial, con todos los recursos y capacidades de gestión asociados a él, según el modelo de Lucas (1978), es clave en la explicación de las diferencias observadas en el desarrollo de las prácticas de gestión. Además, para el caso concreto de la gestión del talento, las limitaciones o particularidades que las empresas públicas presentan para la puesta en marcha de algunas prácticas de promoción, despidos o incentivos tienen una incidencia directa en el desarrollo de las denominadas por el WMS como mejores prácticas dentro de este grupo.

Considerando todas las puntuaciones de CG obtenidas, estas siguen una distribución de tipo normal con una desviación estándar igual a 0,624. Esto indica, por lo tanto, que el 68 % de las empresas alcanzan una puntuación que está comprendida entre 2,275 y 3,525 puntos, con una elevada proporción de empresas con menos de 2,500 puntos. En contraposición, la cantidad de empresas por encima de 3,500 puntos es menor, tal y como se aprecia en la [Figura 1](#).

Tabla 1. Puntuaciones promedio obtenidas

	Operaciones	Monitorización	Objetivos	Talento	Calidad de la Gestión
Total de la Muestra	2,806	3,036	2,819	2,837	2,899
Sector de servicios	2,688	2,982	2,771	2,842	2,870
Sector de manufacturas	2,983	3,117	2,890	2,831	2,944
Empresas Familiares	2,644	2,901	2,610	2,743	2,752
1GFam	2,179	2,571	2,514	2,651	2,537
1GnoFam	2,891	3,052	2,713	2,797	2,855
2GFam	2,630	2,838	2,444	2,634	2,672
2GnoFam	3,286	3,686	3,314	3,333	3,421
Empresas públicas	2,667	2,900	3,000	2,417	2,751
Empresas de individuos privados	2,725	3,093	3,000	2,904	2,963
Empresas de capital disperso	3,857	3,886	3,514	3,143	3,528
Economía social	2,926	2,941	2,882	3,078	3,043
Microempresas	1,861	2,111	2,378	2,470	2,278
Pymes	2,652	2,879	2,620	2,767	2,768
Grandes empresas	3,522	3,738	3,405	3,159	3,433

Fuente: elaboración propia.

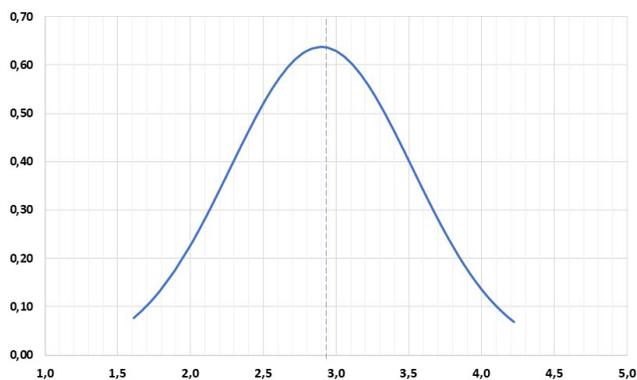


Figura 1. Distribución de las puntuaciones obtenidas en CG.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se analizan los resultados obtenidos según las distintas segmentaciones realizadas.

4.2.1 Tamaño empresarial y calidad de la gestión

Los resultados muestran una importante diferencia en el desarrollo de las mejores prácticas entre los distintos grupos de empresas según su tamaño. Así, las empresas grandes se encuentran 0,665 puntos de CG por encima de las pequeñas y medianas empresas, y estas, a su vez, 0,490 puntos por encima de las microempresas.

Por grupos de prácticas, la mayor diferencia se tiene en el diseño y gestión de las operaciones, con 1,661 puntos entre la puntuación promedio de CG de las grandes empresas y la de las microempresas. La menor distancia se da en la gestión del talento, con 0,689 puntos de diferencia entre dichos grupos de empresas.

La relación entre tamaño empresarial y calidad de las prácticas de gestión implementadas aparece también en los trabajos del entorno del WMS (Bloom et al. 2010c, 2012b; Broszeit et al., 2019). A su vez, es justificada comúnmente por el modelo desarrollado por Lucas (1978), el cual propone que las empresas de un tamaño mayor alcanzan una mejor gestión debido a una mayor captación de recursos directivos, un recurso de las empresas que este modelo considera como no abundante y sobre el que, por tanto, existe intensa disputa por su adquisición.

La relación encontrada, por su parte, se puede dar a través de dos mecanismos que se interrelacionan: las empresas de mayor tamaño tienen más posibilidades y recursos para captar un mejor talento directivo; y las empresas mejor dirigidas captarían una mayor cuota de mercado, lo que aumentaría su tamaño, y podrían disponer, gracias a ello, de unos mayores recursos para captar un mejor talento directivo.

4.2.2 Sector de actividad y calidad de la gestión

En este caso, las empresas de manufacturas alcanzan una mayor puntuación promedio de CG; la diferencia con las de sector de servicios es de 0,074. Sin embargo,

las diferencias varían en función del grupo de prácticas considerado. Así, la mayor diferencia se da en el grupo diseño y gestión de las operaciones, 0,29 puntos más de las empresas de manufacturas. Sin embargo, en el caso de la gestión del talento, la puntuación es ligeramente superior entre las empresas del sector servicios.

En la explicación de estos resultados entran en juego distintos factores. En primer lugar, en el sector de servicios existe menor desarrollo de aquellas prácticas o herramientas relativas asociadas al *lean manufacturing*, a los sistemas de monitorización de los procesos y al establecimiento de objetivos (Cuatrecasas, 2010), a los sistemas de trabajo de alto rendimiento (Subramony, 2009), o a los sistemas de gestión estratégica de los recursos humanos (Redman y Mathews, 1998).

4.2.3 Propiedad y calidad de la gestión

La mayor puntuación de CG, por tipo de propiedad, se presentó en las empresas propiedad de capital disperso, seguidas de las empresas familiares de segunda generación con gestión profesional y de las pertenecientes a la economía social. Las que peor puntuación obtuvieron fueron las empresas familiares de primera generación con gestión familiar y las empresas públicas.

En cuanto a las empresas propiedad de capital disperso, el resultado fue similar al obtenido en los trabajos de Bloom y Van Reenen (2010) y Bloom et al. (2010c), que identificaron este alto desarrollo de las mejores prácticas de gestión en este tipo de empresas con sus sistemas de control, gobierno e incentivos. En cuanto a las empresas públicas, se identificaron dos factores asociados con su baja puntuación en CG. En primer lugar, muchas de estas empresas operan en mercados con menor intensidad que la competencia, sectores regulados en algunos casos, o incluso monopolios administrativos en otros; la intensidad de la competencia fue un factor que se asoció positivamente con la calidad de las prácticas de gestión (Van Reenen, 2011). En segundo lugar, influyen las limitaciones que estas empresas tienen en la aplicación de determinadas prácticas de gestión del talento.

Respecto a las empresas familiares, si se consideran en su conjunto, alcanzan una puntuación de CG muy ligeramente por encima de la que tienen las empresas de propiedad pública. Sin embargo, al considerar las distintas segmentaciones aplicada a este grupo de empresas, se tienen grandes diferencias, tal y como se aprecia en la Tabla 1.

Considerando en primer lugar la implicación de la propiedad de la empresa en la gestión de la empresa familiar, se tienen los resultados que se recogen en la Tabla 2.

Las empresas con gestión familiar presentan puntuaciones promedio sensiblemente inferiores, tanto en CG como en cada uno de los grupos de prácticas considerados. El mayor salto se tiene en el diseño y gestión de las operaciones, con 0,532 puntos; y el menor, en la gestión del talento, con 0,281 puntos. Así, la mayor diferencia se tendría en el grupo de prácticas con un perfil

más técnico, como la implementación de herramientas y métodos *lean*, y las menores en aquellas más generalistas, como no renovar a los peores trabajadores y promocionar a los mejores (Bloom y Van Reenen, 2007).

Estos resultados obtenidos son similares a los de otros trabajos sobre las empresas familiares, que encuentran también la relación negativa entre la dirección familiar y la calidad de las prácticas directivas desarrolladas por las empresas (Bandiera et al., 2015; Suddaby y Jaskiewicz, 2020), con la identificación de múltiples factores que justificarían esta relación: selección de la alta dirección siguiendo criterios ajenos al mérito, como es la pertenencia a la familia que tiene la propiedad de la empresa; una menor propensión a la aplicación de políticas de incentivos; una mayor resistencia al cambio y a la aplicación de técnicas de gestión modernas; una mayor presencia de estructuras rígidas y centralizadas; o, en el caso de las empresas cuyo director ejecutivo (CEO por su sigla en inglés) es su fundador, la disparidad entre los atributos personales identificados con la capacidad o habilidad para emprender y con una gestión eficiente. Un conjunto de factores que, como afirman Habbershon y Williams (1999), hace que, en ocasiones, la propiedad familiar proporcione recursos beneficiosos a las empresas y, en otras situaciones, les transfiera un efecto negativo.

Respecto a la generación de la familia en la propiedad de la empresa, a partir de su fundación, se dividen las empresas familiares en dos grupos: las de primera generación y las de siguientes generaciones. Los resultados, tal y como se recogen en la Tabla 3, muestran que el segundo grupo presenta una mejor calidad de sus prácticas de gestión en todas las categorías consideradas, excepto en el establecimiento de los objetivos, con una leve diferencia de 0,018 puntos a favor de las empresas de primera generación. En todo caso, las diferencias (0,103 puntos en CG) son sensiblemente inferiores a las obtenidas en el caso anterior.

Este resultado ahonda en la consideración de la transición generacional de la empresa familiar como una de las grandes áreas de estudio de este tipo de empresas (Magrelli et al., 2022). Pero, en todo caso, hay que considerar también la posibilidad de que se esté reflejando un posible efecto de sesgo por supervivencia, en el que, en un efecto darwiniano, las empresas de primera generación que se

encuentran peor dirigidas no llegan a las generaciones, al ser expulsadas del mercado por otras mejor gestionadas (Elton et al., 1996).

De esta forma, y retornando a los valores recogidos en la Tabla 1, en la que se tienen ambos criterios de segmentación de forma conjunta, se aprecia que la conjunción de los efectos asociados con generación y gestión ahondan en las diferencias entre los cuatro grupos de empresas de propiedad familiar resultantes. Así, las empresas de siguientes generaciones con dirección profesional obtienen la mayor puntuación, y las empresas de primera generación con dirección familiar, la peor. La diferencia entre ambos extremos crece, en este caso, hasta los 0,884 puntos de CG.

Estos resultados, siguiendo a Bloom y Van Reenen (2007, 2010), muestran que la propiedad familiar proporciona una serie de beneficios a las organizaciones, fundamentados en una menor existencia de problemas de agencia; pero, al mismo tiempo, transfiere problemas, relacionados, en gran parte, con una gestión no profesional, lo que conllevaría la necesidad de aprovechar los primeros y evitar los segundos, y conduciría a un efecto neto positivo de la propiedad familiar en la organización.

4.2.4 Comparativa entre países

La base de datos del WMS ofrece información de miles de empresas a nivel mundial. A partir de la información disponible en dichas bases de datos, se realizó un estudio comparativo entre los resultados obtenidos en la presente investigación y los de algunos países de referencia y del entorno de España. Los datos se recogen en la Tabla 4.

Estados Unidos alcanza la mayor puntuación, seguido de Alemania y de Japón. A continuación, se encuentran Francia e Italia. España, por su parte, ocupa la última posición entre los países considerados, a una distancia de 0,386 puntos de Estados Unidos. Si se toman todos los datos disponibles del WMS a nivel mundial, la nota promedio es de 2,820 puntos. Por lo tanto, España se situaría 0,079 por encima de dicho valor medio, apenas un 2,80 %.

Cabe señalar que estos resultados están correlacionados con variables macro a nivel de país como renta y PIB per cápita, productividad nacional (Sadun et al., 2017; Scur et al., 2021), o con el Índice de Competitividad Global (*Global*

Tabla 2. Resultados de las empresas familiares por implicación de la familia propietaria en la gestión

Implicación en la dirección	Operaciones	Monitorización	Objetivos	Talento	Calidad de la gestión
Dirección familiar	2,451	2,732	2,472	2,641	2,618
Dirección no familiar	2,983	3,200	2,853	2,922	2,987

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Resultados de las empresas familiares por generación en la propiedad en la gestión

Generación en la propiedad	Operaciones	Monitorización	Objetivos	Talento	Calidad de la gestión
Primera generación	2,551	2,823	2,618	2,727	2,703
Siguientes generaciones	2,748	2,990	2,600	2,760	2,806

Fuente: elaboración propia.

Competitiveness Index, GCI) del World Economic Forum. También existe una asociación de los resultados en CG promedio a nivel de país con la intensidad media de la competencia en sus respectivos mercados, ya que en aquellos países que se caracterizan por mercados más competitivos sus empresas alcanzan mayores niveles de calidad en sus prácticas de gestión.

Otro factor a nivel país considerado es la regulación laboral, pues aquellos con normativas más laxas se caracterizan por mayores puntuaciones en el grupo de prácticas correspondientes con la gestión del talento, al tener sus empresas una mayor libertad a la hora de implementar determinadas prácticas relativas, principalmente, a las contrataciones o los despidos (Bloom et al., 2019; Scur et al., 2021)

4.2.5 Otros factores considerados

Se ha analizado la posible relación de otras variables con la calidad de las prácticas de gestión, con el objetivo de contrastar algunas de las asociaciones encontradas en distintos trabajos relacionados con el WMS (Scur et al., 2021).

4.2.5.1 Conocimiento de las mejores prácticas de gestión por los directivos

Una de las múltiples explicaciones a la disparidad de resultados en cuanto a las puntuaciones de CG es la falta de conocimiento que los directivos puedan tener sobre las denominadas mejores prácticas, o sobre las múltiples ventajas y beneficios que se derivan de su aplicación (Bloom y Van Reenen, 2007).

La metodología del WMS cuantifica este desconocimiento pidiendo a los directivos entrevistados, como última pregunta, que realicen una autoevaluación de la calidad de las prácticas de gestión desarrolladas en sus empresas, a la cual se le asigna una nota entre 0 y 10. La autoevaluación se realiza sobre las áreas de diseño y gestión de las operaciones, gestión del talento y calidad global de la gestión en la empresa. Los resultados obtenidos en este punto de la investigación, así como la correlación

de las puntuaciones autoasignadas por los directivos a sus empresas con la puntuación obtenida en la categoría correspondiente del WMS se recogen en la [Tabla 5](#).

Las puntuaciones de autoevaluación tienen una muy baja correlación con las del WMS. Es más, si los 7,580 puntos de autoevaluación de gestión global se trasladan a la escala de 1 a 5 del WMS supondrían 4,032 puntos, muy por encima de los 2,899 puntos de la nota promedio global de CG. En el caso de la autoevaluación en gestión del talento, la nota correspondiente del WMS sería de 4,076 puntos, y de 4,044 puntos para el diseño y gestión de las operaciones. Muy alejadas, en todo caso, de las puntuaciones obtenidas en dichas categorías en el WMS, respectivamente, 2,837 y 2,806 puntos.

Estos resultados son similares a los obtenidos por Bloom y Van Reenen (2007), y apuntarían a un importante desconocimiento de los directivos de las mejores prácticas de gestión. Este desconocimiento sería mayor en la categoría de diseño y gestión de las operaciones, posiblemente la que presenta un perfil menos generalista y más técnico.

4.2.5.2 Antigüedad de la empresa

Los resultados obtenidos al segmentar las empresas por su antigüedad se recogen en la [Tabla 6](#). Tanto la puntuación en CG como la de las distintas categorías de gestión aumenta conforme lo hace la antigüedad de la empresa, aunque este incremento no es sostenido. En concreto, si bien el salto entre el grupo de empresas más jóvenes y el más antiguo es de 0,658 puntos en CG, cuando se pasa desde el grupo de empresas de hasta 15 años al de empresas entre 16 y 30 años de vida la puntuación global se mantiene prácticamente constante, e incluso decrece para los casos de gestión del talento y de sistemas de monitorización.

Pueden existir distintos efectos que subyacen a estos resultados. Por un lado, algunas características organizacionales, como el tamaño, con los recursos que implica (Lucas, 1978), y determinadas capacidades desarrolladas con lentitud en la organización (Barney, 1991), aumentan al hacerlo la antigüedad de la empresa. Estas capacidades y recursos que se van acumulando en la

Tabla 4. Puntuación de CG por país

País	España	Francia	Alemania	Italia	Reino Unido	EU4	Japón	EE. UU.	Media mundial WMS
Calidad de la Gestión	2,899	2,999	3,178	2,947	2,971	3,010	3,165	3,285	2,820

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Autoevaluación y correlación con las categorías de gestión del WMS

Categoría de gestión	Autoevaluación (0-10)	Correlación con el WMS
Operaciones	7,611	0,165
Talento	7,691	0,302
Gestión global	7,580	0,267

Fuente: elaboración propia.

organización se van traduciendo en una progresiva mejora de la CG. Pero, por otro lado, hay que considerar también en este caso un posible sesgo por supervivencia (Brown et al., 1992), con las empresas más antiguas logrando mayores puntuaciones porque muchas de las más jóvenes, las peor gestionadas, se van quedando por el camino.

4.2.5.3 Las operaciones internacionales de la empresa

La presencia internacional de la empresa es otro aspecto analizado por el WMS, en cuanto a su relación con la calidad de las prácticas de gestión. Considerando tres niveles de internacionalización —empresa puramente local o nacional, empresa exportadora sin filiales en el extranjero y empresa multinacional (con filiales en el extranjero)—, los resultados obtenidos por las empresas de la muestra se presentan en la [Tabla 7](#).

Se observa que, al aumentar el carácter internacional de las empresas, desde una presencia meramente nacional o local hasta multinacional, aumentan sustancialmente (0,658 puntos) las puntuaciones promedio de CG y de los distintos grupos de prácticas de gestión consideradas, lo cual es un resultado consistente con los de otros estudios previos del WMS (Bloom y Van Reenen, 2010; Bloom et al., 2021; Scur et al., 2021). No obstante, el salto en el caso de empresas puramente domésticas a empresas exportadoras es mucho menor (0,068), e incluso en algunas dimensiones se producen retrocesos en este punto. Detrás de estos resultados se pueden encontrar varios mecanismos.

En primer lugar, solo las empresas sobresalientes llegan a ser multinacionales, las demás, las peor gestionadas, quedan excluidas de alcanzar dicho estado por un proceso de selección natural (Helpman et al., 2004). En segundo lugar, las multinacionales tendrán ventaja a la hora de captar talento directivo, así como de localizar las mejores prácticas de gestión y desarrollarlas en sus empresas, todas ellas capacidades organizacionales distintivas (Martin y Beaumont, 1998). En tercer lugar, en las multinacionales se puede producir una transferencia de

conocimiento relativo a la capacidad de gestión, en cuanto a que determinadas prácticas superiores pueden pasar desde la matriz hasta las distintas empresas nacionales (Burstein y Monge-Naranjo, 2009).

Estos tres efectos explicarían, de forma sustancial, el importante salto que se produce en el nivel multinacional y, al mismo tiempo, el que un carácter meramente exportador no implique un efecto neto importante y sostenido sobre la calidad de las prácticas de gestión.

4.2.5.4 Formación de los empleados

Considerando el factor de la capacitación de los trabajadores, medida por el porcentaje de los que cuentan con grado universitario, y clasificando las empresas de la muestra en cuatro grupos según dicho porcentaje, los resultados obtenidos en CG y en los distintos grupos de prácticas se recogen en la [Tabla 8](#).

Al aumentar la ratio de empleados con título universitario aumentan, a nivel general, las puntuaciones promedio obtenidas, aunque se aprecian algunos retrocesos al pasar del segundo al tercer cuartil. El mayor incremento se produce entre el primer y el segundo cuartil (de 0,306 puntos), mientras que entre el primero y el último cuartil el salto es de 0,436 puntos.

Si se consideran los cuatro grupos de prácticas de gestión, las mayores diferencias se dan en el diseño y gestión de las operaciones, con un aumento global de 0,877 puntos. Hay que considerar de nuevo, en este punto, que este grupo de prácticas es el que tiene un perfil menos generalista y más técnico.

Estos resultados son consistentes con los de otros trabajos del WMS, y se pueden fundamentar discriminando por el tipo de empleado considerado (Scur et al., 2021). Respecto a los directivos, si poseen mayor formación serán concedores, con mayor probabilidad, de qué prácticas directivas son superiores, así como de los beneficios derivados de llevarlas a cabo. No en vano el conocimiento directivo es considerado una fuente de

Tabla 6. Puntuaciones de CG y de las dimensiones de gestión por antigüedad de la empresa.

Años de antigüedad	Operaciones	Monitorización	Objetivos	Talento	Calidad de la gestión
Hasta 15	2,431	2,945	2,583	2,728	2,715
De 16 a 30	2,588	2,708	2,798	2,687	2,712
De 30 a 50	3,008	3,143	3,075	2,793	2,992
Más de 50	3,292	3,481	3,464	3,235	3,373

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Puntuaciones promedio obtenidas por presencia internacional

Tipo empresa	Operaciones	Monitorización	Objetivos	Talento	Calidad de la gestión
Empresa local o nacional	2,453	2,724	2,684	2,764	2,696
Empresa exportadora sin filiales	2,635	3,004	2,634	2,715	2,764
Multinacional	3,612	3,579	3,289	3,129	3,354

Fuente: elaboración propia.

ventaja competitiva que los recursos humanos que ocupan dichas responsabilidades aportan a la organización (Valero, 2021). Respecto a los trabajadores no directivos, una mayor formación aumentaría su capacitación, implicación e iniciativa para la implementación, con éxito, de determinadas prácticas de gestión superiores. Por último, existe una relación entre ambos grupos, en cuanto a que las empresas mejor dirigidas, con directivos más preparados, serán capaces de reclutar y mantener en la empresa un mayor capital humano (Bender et al., 2018).

4.2.5.5 Regulación laboral del país y gestión del talento de las empresas

Para analizar a nivel de país la relación entre la regulación del mercado laboral y la calidad de la gestión del talento, se tomó como indicador de la primera el *Employment Flexibility Index*, índice de referencia en Europa. Este indicador, con una puntuación máxima de 100 (mínima flexibilidad), se calcula a partir de las facilidades de las que disponen las empresas a la hora de establecer, modificar o cancelar las relaciones laborales con sus empleados. Los resultados para los países considerados se presentan en la [Tabla 9](#).

Los tres países con menor rigidez presentan también las mayores puntuaciones en gestión del talento. En concreto, Estados Unidos, con un índice de rigidez laboral 0, tiene la mayor puntuación en gestión del talento, con 3,197 puntos. En contraposición, los países con mayor rigidez laboral, España y Francia, presentan las menores puntuaciones de gestión del talento, a 0,360 y 0,354 puntos, respectivamente, de Estados Unidos.

Se aprecia, por tanto, que una mayor rigidez laboral incide en la calidad de las prácticas de gestión del talento, aunque a la vista de los resultados esta relación no tiene

un efecto sostenido, ya que se observa que no siempre que aumenta la rigidez laboral del país disminuye la puntuación promedio de gestión del talento de sus empresas.

4.3 Recomendaciones para las empresas

A partir de los resultados obtenidos y de la discusión realizada a partir de ellos, se establece una serie de recomendaciones de actuación a las empresas españolas con el objetivo de mejorar la gestión en los aspectos abordados en la presente investigación. En este sentido, la mejora de las prácticas de gestión se erige como un aspecto organizacional fundamental, ya que se asocia, como ya se ha expuesto, con el crecimiento y la rentabilidad de las empresas y, a su vez, con el crecimiento y la competitividad a nivel de país.

A grandes rasgos, las empresas españolas presentan carencias históricas en factores clave como el tamaño, la productividad y la profesionalización de la gestión (Huerta-Arribas y Salas-Fumás, 2014), hecho también contrastado en el presente estudio. Sin embargo, habitualmente las políticas tanto institucionales como de gestión se han enfocado en buscar un incremento del tamaño empresarial como camino para lograr mayores productividades, hasta el punto de que dicho medio, el logro de un mayor tamaño, se ha convertido en un fin en sí mismo, y la mejora de las prácticas de gestión a través de una mayor profesionalización y capacitación de los directivos queda relegada (Huerta-Arribas y Salas-Fumás, 2017).

Hay que considerar, en todo caso, que determinados factores como la antigüedad o la regulación laboral del país no son controlables por los gestores de la organización, y que otros, como el sector de actividad o el operar en mercados internacionales, son decisiones de marcado carácter estratégico que escapan al alcance de la presente

Tabla 8. Puntuaciones promedio obtenidas por formación de los empleados

% de graduados superiores	Operaciones	Monitorización	Objetivos	Talento	Calidad de la gestión
Hasta 25 %	2,381	2,783	2,555	2,655	2,632
Entre 26 % 50 %	2,804	3,093	2,962	2,834	2,938
Entre 51 % 75 %	2,954	3,175	2,798	2,879	2,947
Entre 76 % 100 %	3,258	3,076	2,949	3,098	3,068

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Puntuaciones promedio de índice de rigidez laboral y gestión del talento

País	Índice de rigidez laboral	Gestión del talento
España	49	2,837
Francia	52	2,843
Italia	38	2,882
Alemania	42	2,895
Reino Unido	10	3,014
Japón	16	3,086
Estados Unidos	0	3,197

Fuente: elaboración propia.

investigación y del enfoque general del WMS, a pesar de ser una línea que, en este sentido, se está empezando a explorar (Scur y Wolfolds, 2023).

En cuanto a las dimensiones de gestión consideradas por el WMS, el establecimiento de objetivos ha de ser racional, estructurado, integral, colaborativo y participativo. En un sentido amplio, no puede considerarse el establecimiento de un plan y unos objetivos estratégicos como una meta, sino como el marco de actuación y de asignación de los recursos organizacionales. Por otro lado, la introducción de prácticas de *lean manufacturing* sigue siendo, en promedio, escasa en muchas de las empresas. En este sentido, se hace necesario priorizar en aspectos relativos a la integración de dichas prácticas en las operaciones integrales de la compañía como medio para alcanzar los objetivos estratégicos, más allá de por mera imitación o como medio de reducción de costes. En cuanto a los sistemas de monitorización, estos han de estar, a su vez, integrados con las operaciones de la empresa, y han de considerarse una herramienta fundamental para la mejora continua y el logro de los objetivos establecidos.

Respecto a la gestión del talento, el reclutamiento y el mantenimiento estructurado y alineado con los valores y la cultura organizativa de capital humano dotado con los adecuados conocimientos de gestión y habilidades directivas se erigen como factores fundamentales, como también lo es inculcar una cultura de talento transversal a la organización, en la línea de lo establecido previamente en estudios para empresas de otros países por Bender et al. (2018) o Cornwell et al. (2021).

5. Conclusiones

El entorno económico y competitivo actual exige a las empresas, como elemento fundamental para su éxito y supervivencia, el desarrollo de prácticas de gestión superiores. En este contexto, el estudio y análisis respecto a qué prácticas de gestión favorecen el logro de mayores niveles de *performance* adquiere especial trascendencia.

Dentro de este campo de investigación destaca el proyecto WMS. Tras más de veinte años de desarrollo, sin embargo, en España ha tenido una escasa presencia, pese a que ha quedado demostrada la alta calidad y utilidad de las bases de datos generadas con su metodología, que cubre una carencia que persistía y limitaba los estudios analíticos y empíricos de la calidad de la gestión empresarial.

Los resultados de la presente investigación, obtenidos a partir de los métodos del WMS, reflejan que la CG promedio de la muestra analizada de empresas españolas se encuentra por debajo de la de los países de su entorno y de la de los más competitivos a nivel global. No obstante, estas carencias no se aprecian en todos los grupos de empresas estudiados. Las empresas propiedad de capital disperso, las empresas de propiedad familiar con gestión profesional, o las empresas de gran tamaño presentan mayores puntuaciones promedio en todos los grupos de prácticas de gestión considerados. En contraste, las empresas

familiares con gestión familiar, las empresas públicas y las pequeñas empresas presentan bajas puntuaciones en todas las categorías de gestión consideradas.

La información extraída en la presente investigación refleja que las empresas españolas muestran patrones similares a los encontrados por el WMS: mayor antigüedad, mayor presencia internacional o una mayor formación del capital humano que se asocia con un mayor desarrollo de mejores prácticas de gestión. Muestran también la relación existente entre la flexibilidad laboral o la productividad del país con la CG de sus empresas.

Estos resultados son consistentes con los que ofrecen otras investigaciones del WMS, en las que se identifica, además, una relación entre una mayor calidad de las prácticas de gestión y la *performance* empresarial. En todo caso, los resultados sitúan a las empresas españolas por debajo de los principales países avanzados y de los de su entorno, por lo que se hace imperativa la necesidad de que las empresas españolas actúen para mejorar la calidad de sus prácticas de gestión.

Por su parte, esta investigación presenta algunas limitaciones. En primer lugar, la CG se calcula a través del promedio de las 18 prácticas consideradas y les otorga el mismo peso a cada una de ellas, lo cual no tiene por qué ajustarse a la realidad. Además, los posibles factores explicativos de la CG analizados son, de forma predominante, características descriptivas de la empresa o de su entorno, y no variables de gestión, lo que limita la transferibilidad de la investigación a las empresas. En este caso, puede ser relevante en futuras investigaciones analizar el papel de otros aspectos de gestión endógenos vinculados con la calidad de la gestión, como el desarrollo de la responsabilidad social, la capacidad digital, el liderazgo transformacional o la descentralización de las decisiones, entre otros. El carácter descriptivo del estudio limita el análisis de determinados efectos causales, relaciones de mediación o de moderación entre las distintas variables y elementos de la gestión. El tamaño de la muestra analizada, si bien es similar en características a otras muestras empleadas en investigaciones del WMS, limita la extrapolación de resultados, aunque sí permite establecer comparaciones con los resultados obtenidos en otros trabajos del WMS; este era uno de los principales objetivos del trabajo. Aunque los resultados están limitados al ámbito español, la existencia de trabajos relativos en otros ámbitos geográficos bajo el paraguas del WMS permite realizar una comparativa entre países.

En todo caso, las limitaciones existentes y los resultados obtenidos en la presente investigación plantean nuevas líneas de trabajo, para avanzar y profundizar en el análisis de los mecanismos y factores que subyacen a los patrones encontrados en el análisis descriptivo, y de la asociación de todos ellos con la *performance* alcanzada por las empresas. Así, se plantea un estudio exploratorio mediante técnicas estadísticas inferenciales, por ejemplo, el uso de modelos de ecuaciones estructurales, con la introducción de variables explicativas nuevas de la CG, asociadas a la

gestión, y la desagregación de los indicadores empleados en su observación, con el fin de comprender la asociación entre todos ellos y, a su vez, con la *performance* alcanzada por las empresas.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Akter, K., Ali, M. y Chang, A. (2022). A review of work-life programs and organizational outcomes. *Personnel Review*, 51(2), 543-563. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0132>
- Amato, S., Basco, R. y Ricotta, F. (2023). Family firms, regional competitiveness and productivity: A multilevel approach. *Entrepreneurship & Regional Development*, 35(7-8), 666-694. <https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2216181>
- Avella, L., Fernandez, E. y Vazquez, C. J. (2001). Analysis of manufacturing strategy as an explanatory factor of competitiveness in the large Spanish industrial firm. *International Journal of Production Economics*, 72(2), 139-157. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(00\)00099-2](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(00)00099-2)
- Bandiera, O., Guiso, L., Prat, A. y Sadun, R. (2015). Matching firms, managers, and incentives. *Journal of Labor Economics*, 33(3), 623-681. <https://doi.org/10.1086/679672>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bender, S., Bloom, N., Card, D., Van Reenen, J. y Wolter, S. (2018). Management practices, workforce selection, and productivity. *Journal of Labor Economics*, 36(S1), S371-S409. <https://doi.org/10.1086/694107>
- Bertrand, M. y Mullainathan, S. (2001). Do people mean what they say? Implications for subjective survey data. *American Economic Review*, 91(2), 67-72. <https://doi.org/10.1257/aer.91.2.67>
- Black, S. E. y Lynch, L. M. (2001). How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity. *Review of Economics and Statistics*, 83(3), 434-445. <https://doi.org/10.1162/00346530152480081>
- Bloom, N. y Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408. <https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351>
- Bloom, N. y Van Reenen, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of economic perspectives*, 24(1), 203-24. <https://doi.org/10.1257/jep.24.1.203>
- Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R., Patnaik, M., Saporta-Eksten, I. y Van Reenen, J. (2019). What drives differences in management practices? *American Economic Review*, 109(5), 1648-83. <https://doi.org/10.1257/aer.20170491>
- Bloom, N., Garicano, L., Sadun, R. y Van Reenen, J. (2014a). The distinct effects of information technology and communication technology on firm organization. *Management Science*, 60(12), 2859-2885. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2013>
- Bloom, N., Genakos, C., Martin, R. y Sadun, R. (2010a). Modern management: Good for the environment or just hot air? *The Economic Journal*, 120(544), 551-572. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2010.02351.x>
- Bloom, N., Kretschmer, T. y Van Reenen, J. (2009). Work-life balance, management practices and productivity. En R. B. Freeman y K. L. Shaw (Eds.), *International differences in the business practices and productivity of firms* (pp. 15-54). University of Chicago Press.
- Bloom, N., Kretschmer, T. y Van Reenen, J. (2011). Are Family Friendly Workplace Practices a valuable firm resource? *Strategic Management Journal* 32(4), 343-367. <https://doi.org/10.1002/smj.879>
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R. y Van Reenen, J. (2015a). Does management matter in schools? *The Economic Journal*, 125(584), 647-674. <https://doi.org/10.1111/ecco.12267>
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., Scur, D., y Van Reenen, J. (2014b). JEEA-FBBVA Lecture 2013: The new empirical economics of management. *Journal of the European Economic Association*, 12(4), 835-876.
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., Scur, D. y Van Reenen, J. (2016a). International data on measuring management practices. *American Economic Review*, 106(5), 152-56. <https://doi.org/10.1257/aer.p20161058>
- Bloom, N., Mahajan, A., McKenzie, D. y Roberts, J. (2020). Do management interventions last? Evidence from India. *American Economic Journal: Applied Economics*, 12(2), 198-219. <https://doi.org/10.1257/app.20180369>
- Bloom, N., Manova, K., Van Reenen, J., Sun, S. T. y Yu, Z. (2021). Trade and management. *Review of Economics and Statistics*, 103(3), 443-460. https://doi.org/10.1162/rest_a_00925
- Bloom, N., Propper, C., Seiler, S. y Van Reenen, J. (2015b). The impact of competition on management quality: Evidence from public hospitals. *The Review of Economic Studies*, 82(2), 457-489. <https://doi.org/10.1093/restud/rdu045>
- Bloom, N., Sadun, R. y Van Reenen, J. (2010b). Does product market competition lead firms to decentralize? *American Economic Review*, 100(2), 434-38. <https://doi.org/10.1257/aer.100.2.434>
- Bloom, N., Sadun, R. y Van Reenen, J. (2010c). Recent advances in the empirics of organizational economics. *Annual Review of Economics*, 2(1), 105-137. <https://doi.org/10.1146/annurev.economics.050708.143328>
- Bloom, N., Sadun, R. y Van Reenen, J. (2012a). The organization of firms across countries. *Quarterly Journal of Economics*, 127(4), 1663-1705. <https://doi.org/10.1093/qje/qje029>
- Bloom, N., Sadun, R. y Van Reenen, J. (2012b). Americans do IT better: US multinationals and the productivity miracle. *American Economic Review*, 102(1), 167-201. <https://doi.org/10.1257/aer.102.1.167>
- Bloom, N., Sadun, R. y Van Reenen, J. (2014c). Does management matter in healthcare. *Boston, MA: Center for Economic Performance and Harvard Business School*.
- Bloom, N., Sadun, R. y Van Reenen, J. (2016b). *Management as a Technology?* (No. w22327). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w22327>
- Bobillo, A. M., Sanz, J. R. y Gaite, F. T. (2006). Innovation investment, competitiveness, and performance in industrial firms. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 867-890. <https://doi.org/10.1002/tie.20126>
- Broszeit, S., Laible, M. C., Fritsch, U. y Görg, H. (2019). Management practices and productivity in Germany. *German Economic Review*, 20(4), e657-e705. <https://doi.org/10.1111/geer.12187>
- Brown, S. J., Goetzmann, W., Ibbotson, R. G. y Ross, S. A. (1992). Survivorship bias in performance studies. *The Review of Financial Studies*, 5(4), 553-580. <https://doi.org/10.1093/rfs/5.4.553>
- Burstein, A. T. y Monge-Naranjo, A. (2009). Foreign know-how, firm control, and the income of developing countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 124(1), 149-195. <https://doi.org/10.1162/qjec.2009.124.1.149>
- Cornwell, C., Schmutte, I. M. y Scur, D. (2021). Building a productive workforce: The role of structured management practices. *Management Science*, 67(12), 7308-7321. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.3960>
- Cuatrecasas, L. (2010). *Lean Management*. Profit.
- Dessein, W. y Prat, A. (2022). Organizational capital, corporate leadership, and firm dynamics. *Journal of Political Economy*, 130(6), 1477-1536. <https://doi.org/10.1086/718985>
- Elton, E. J., Gruber, M. J. y Blake, C. R. (1996). Survivor bias and mutual fund performance. *The Review of Financial Studies*, 9(4), 1097-1120. <https://doi.org/10.1093/rfs/9.4.1097>
- Habbershon, T. G. y Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms.

- Family Business Review*, 12(1), 1-25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Helpman, E., Melitz, M. J. y Yeaple, S. R. (2004). Export versus FDI with heterogeneous firms. *American Economic Review*, 94(1), 300-316. <https://doi.org/10.1257/000282804322970814>
- Huerta-Arribas, E. y Salas-Fumás, V. (2014). Tamaño de las empresas y productividad de la economía española: un análisis exploratorio. *Mediterráneo Económico*, (25), 167-191.
- Huerta-Arribas, E. y Salas-Fumás, V. (2017). Tamaño y productividad de la empresa española. El recurso olvidado de la calidad de la dirección. *Europe G, Policy Brief*, 12, 1-15.
- Ichinowski, C., Shaw, K. y Prennushi, G. (1997). The effects of human resource practices on manufacturing performance: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Información Comercial Española [junio de 2024]. *El sector exterior en 2023*. Ministerio de Economía Comercio y Empresa del Gobierno de España. <https://www.revistasice.com/index.php/SICE/issue/view/839/212>
- Instituto Nacional de Estadística (29 de enero de 2025). *Contabilidad Nacional Trimestral de España*. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/avCNTR4T24.htm>
- Lucas Jr, R. E. (1978). On the size distribution of business firms. *The Bell Journal of Economics*, 508-523. <https://doi.org/10.2307/3003596>
- Magrelli, V., Rondí, E., De Massis, A. y Kotlar, J. (2022). Generational brokerage: An intersubjective perspective on managing temporal orientations in family firm succession. *Strategic Organization*, 20(1), 164-199. <https://doi.org/10.1177/1476127020976972>
- Martin, G. y Beaumont, P. (1998). Diffusing best practices in multinational firms: Prospects, practice and contestation. *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 671-695. <https://doi.org/10.1080/095851998340955>
- Pérez-Calle, R. D., García-Casarejos, N. y García-Bernal, J. (2021). The Spanish company in the face of COVID-19: adaptation factors to the new scenario. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 5-24. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.01>
- Plekhanov, D., Franke, H. y Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821-844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Redman, T. y Mathews, B. P. (1998). Service quality and human resource management: A review and research agenda. *Personnel Review*, 27(1), 57-77. <https://doi.org/10.1108/00483489810368558>
- Sadun, R., Bloom, N. y Van Reenen, J. (2017). Why do we undervalue competent management? *Harvard Business Review*, 95, 120-127.
- Scur, D. y Wolfolds, S. (2023). Revisiting the world management survey in strategy: Applications to theory and replication. *Strategy Science*, 0(0). <https://doi.org/10.1287/stsc.2022.0006>
- Scur, D., Ohlmacher, S., Van Reenen, J., Bennedsen, M., Bloom, N., Choudhary, A., Foster, L., Groenewegen, J., Grover, A., Hardeman, S., Iacovone, L., Kambayashi, R., Laible, M.-C., Lemos, R., Li, H., Linarello, A., Maliranta, M., Medvedev, D., Meng, Ch., Miles, J., ... Zimmermann, F. (2024). The international empirics of management. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 121(45), e2412205121. <https://doi.org/10.1073/pnas.2412205121>
- Scur, D., Sadun, R., Van Reenen, J., Lemos, R. y Bloom, N. (2021). The World Management Survey at 18: Lessons and the way forward. *Oxford Review of Economic Policy*, 37(2), 231-258. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grab009>
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768. <https://doi.org/10.1002/hrm.20315>
- Suddaby, R. y Jaskiewicz, P. (2020). Managing traditions: A critical capability for family business success. *Family Business Review*, 33(3), 234-243. <https://doi.org/10.1177/0894486520942611>
- Sun, C., Tie, Y. y Yu, L. (2024). How to achieve both environmental protection and firm performance improvement: Based on China's carbon emissions trading (CET) policy. *Energy Economics*, 130, 107282. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2023.107282>
- Valero, A. (2021). Education and management practices. *Oxford Review of Economic Policy*, 37(2), 302-322. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grab006>
- Van Reenen, J. (2011). Does competition raise productivity through improving management quality? *International Journal of Industrial Organization*, 29(3), 306-316. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2011.02.001>

Anexos

Tabla A1. Dimensiones y prácticas de gestión consideradas por el WMS

Indicador WMS	Dimensión de gestión	Práctica de gestión	Descripción	
1	Diseño y gestión de las operaciones	<i>Introducción de técnicas Lean</i>	Se analiza qué y cuántas prácticas hay implantadas y cómo se ha gestionado ese proceso (creando procedimientos <i>ad hoc</i> , mediante programas aislados, proyectos integrales...)	
2		<i>Razones introducción técnicas Lean</i>	La razón, motivación u objetivo que se encuentra detrás de la implantación de las prácticas de <i>lean manufacturing</i> (por imitación de competidores, buscando una reducción de costes, por ser un medio facilitador para alcanzar los objetivos estratégicos...).	
3		<i>Documentación de procesos y mejora continua</i>	Se comprueba cómo se enfocan los procedimientos y procesos de resolución de problemas y de mejora continua, si se corresponden con una parte más del funcionamiento normal de la empresa, y si queda todo documentado.	
4	Sistemas de monitorización	<i>Seguimiento del rendimiento</i>	Se comprueba si los KPI generados son adecuados y debidamente medidos, con una frecuencia adecuada, y si se realiza la difusión en la organización de los datos recabados.	
5		<i>Revisión del rendimiento</i>	Se examinan los sistemas de revisión del rendimiento alcanzado, medido a través de los distintos KPI desplegados, en cuanto a la frecuencia, individuos, comunicación de los resultados y mecanismos de seguimiento establecidos.	
6		<i>Discusiones sobre el rendimiento</i>	Se corresponde con cómo se gestionan las reuniones de revisión del rendimiento, analizando si estas son efectivas como herramienta de mejora continua y de incremento de la eficiencia organizacional (estructura de las reuniones, asistentes, objetivos planteados en ellas, información expuesta y analizada, <i>feedbacks</i> generados...).	
7		<i>Gestión de las consecuencias</i>	Se examina el modo de actuar ante el incumplimiento de determinados objetivos, los planes de mejora o acciones correctoras desplegadas (observar si distintos resultados llevan a distintas consecuencias).	
8		<i>Tipos y equilibrado de objetivos</i>	Se examina si los distintos objetivos establecidos cubren un rango suficiente de métricas, y si existe equilibrio entre los financieros y los no financieros.	
9		<i>Interconexión de objetivos</i>	Se comprueba si se encuentran alineados con los objetivos generales de la organización, y cómo, en cuanto a la eficiencia, se trasladan y despliegan hacia abajo y a través de la organización.	
10		Establecimiento de objetivos	<i>Horizonte temporal de los objetivos</i>	Se comprueba si existe un enfoque de tres horizontes temporales, corto, medio y largo plazo, para la planificación y el establecimiento de objetivos; se trasladan los objetivos a largo plazo a objetivos específicos a corto plazo, y se evita, a su vez, un enfoque cortoplacista.
11			<i>Adecuación de los objetivos</i>	Se examina si los objetivos están basados, en su establecimiento, en un razonamiento sólido, y si tienen una dificultad de consecución apropiada, similar en toda la organización.
12	<i>Claridad y comparabilidad de los objetivos</i>		Se comprueba si los trabajadores conocen y comprenden sus objetivos, sobre la base de qué medidas se evalúan. También si se fomenta la competitividad dentro de la organización, mediante políticas como la publicación del nivel de cumplimiento de objetivos o el establecimiento de ranking.	
13	Gestión del talento	<i>Inculcar mentalidad de talento</i>	Se analiza el énfasis dado a la gestión general del talento, incluyendo medidas como los incentivos a los directivos para la captación y retención del <i>pool</i> de talento en la organización.	
14		<i>Construcción de una cultura de alto rendimiento</i>	Se observa si se identifica sistemáticamente a los buenos y malos trabajadores, recompensándolos proporcionalmente a su desempeño mediante incentivos monetarios y no monetarios. Se examina también la situación de la organización respecto a las prácticas que llevan a cabo sus principales competidores.	
15		<i>Creación de espacio para el talento</i>	Se analiza el tiempo que se tolera el bajo rendimiento y qué acciones son llevadas a cabo cuando se detecta.	
16		<i>Desarrollo del talento</i>	Se examina si de forma activa y continua se identifica a los mejores trabajadores, y si las promociones se realizan con base en el desempeño.	
17		<i>Propuesta distintiva de valor para el empleado</i>	Se evalúa respecto a la que ofrece la competencia, como medio para atraer el talento.	
18		<i>Retención del talento</i>	Se comprueba el nivel de esfuerzo de la empresa para retener a sus mejores trabajadores.	