



**BID**

Banco Interamericano  
de Desarrollo

# Prácticas gerenciales en la región andina

Javier Beverinotti  
Gustavo Canavire-Bacarreza  
Alejandro Puerta

Departamento de Países del  
Grupo Andino (CAN)

DOCUMENTO PARA  
DISCUSIÓN N°  
IDB-DP-00801

Septiembre 2020



# BID

Banco Interamericano  
de Desarrollo

## Prácticas gerenciales en la región andina

Javier Beverinotti\*

Gustavo Canavire-Bacarreza\*\*

Alejandro Puerta\*\*\*

\*Banco Interamericano de Desarrollo

\*\*Banco Mundial

\*\*\*Universidad EAFIT

Banco Interamericano de Desarrollo  
Departamento de Países del Grupo Andino (CAN)

Septiembre 2020

<http://www.iadb.org>

Copyright © [2020] Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



# Prácticas gerenciales en la región andina

## 1. Introducción

**El parque empresarial de la región andina, al igual que en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe (ALC), está compuesto en su mayoría por empresas pequeñas y medianas.** De hecho, cerca de la mitad de las empresas de la región andina cuentan con 150 trabajadores o menos. No obstante, en dichas firmas solo se concentra alrededor del 12% del empleo de la región. De acuerdo con Ruiz-Arranz y Deza (2018), estas microempresas suelen tener una productividad muy baja y son en su mayoría informales. Por esta razón, las medidas que incentiven la productividad de estas firmas son fundamentales para lograr el crecimiento sostenido de las mismas.

**Si bien la proporción de empresas grandes en la región es baja, estas tienden a ser más productivas.** La productividad de las empresas grandes en la región andina es significativamente mayor que la de las empresas micro y pequeñas (mype). Como muestran Ruiz-Arranz y Deza (2018), para Ecuador y Perú las microempresas alcanzan una productividad laboral equivalente solo al 5% del nivel de las empresas grandes, mientras que en economías avanzadas la razón llega al 57%. Existen diferentes motivos para estas diferencias, como, por ejemplo: la falta de experiencia y capacidades de los dueños de las firmas y de los trabajadores, la escasa innovación y modernización del capital, además de restricciones crediticias, y condiciones informales de trabajo, entre otros factores (OIT, 2015).

**Las empresas medianas y grandes tienen mayor crecimiento y suelen contar con más y mejores herramientas para enfrentar los obstáculos.** Existe evidencia de que el crecimiento de las empresas grandes y medianas es significativamente mayor que el de las mype (Beverinotti, Canavire-Bacarreza y Chacón, 2020). Las empresas de mayor tamaño suelen contar con departamentos especializados y con personal capacitado para afrontar obstáculos que, muchas veces, pueden significar el cierre de mype. Estas capacidades reflejan, la mayoría de las veces, mejores prácticas gerenciales que se traducen en ganancias significativas de productividad (Bloom et al., 2013).

**La calidad de las prácticas gerenciales en las empresas medianas y grandes de la región andina se desconoce en buena medida.** Si bien existe una extensa literatura sobre prácticas gerenciales alrededor del mundo (Bloom, Sadun y Van Reenen, 2016; McKenzie y Woodruff, 2015; Bloom et al., 2013; Bloom y Van Reenen, 2011; Teece, 2014), la evidencia para los países de la región andina es escasa, debido a la falta de información en este tema. Hasta el momento, solo Colombia cuenta con un levantamiento de información que permite realizar un análisis del estado de las prácticas gerenciales en la región andina. Esta información es importante no solo para entender las causas del

crecimiento de las empresas, sino para que los países puedan identificar y plantear políticas que permitan impulsar el crecimiento de empresas medianas y grandes, dado que las mismas están asociadas a mayores niveles de formalidad y calidad de empleo (Wagner, 1997).

**El objetivo de esta nota es describir el estado de las prácticas gerenciales en cuatro países de la región andina (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú) a partir de encuestas especializadas a empresas de más de 50 empleados.**<sup>1</sup> El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), junto con el Center for Economic Performance, realizó encuestas de prácticas gerenciales durante los años 2018 y 2019 en Bolivia, Ecuador y Perú. Colombia contaba con datos de una encuesta realizada en 2017. Estas encuestas forman parte del proyecto World Management Survey que se inició en 2002 y ha cubierto aproximadamente 35 países. Las encuestas de los países andinos se llevaron a cabo en 562 firmas, haciendo hincapié en los componentes principales de prácticas gerenciales: operaciones modernas,<sup>2</sup> rendimiento y gestión de objetivos, y gestión del talento. Las operaciones modernas conciernen, en particular, a la optimización de las líneas de producción y a la creación de máximo valor a partir de activos físicos. El rendimiento y la gestión de objetivos se centran en la relación entre los aspectos físicos y humanos del negocio, y el alineamiento de los esfuerzos de la compañía como un todo. Finalmente, el aspecto de gestión del talento comprende lo que respecta a la optimización de la calidad de la fuerza laboral y la maximización en el uso del capital humano.

**A partir de dichas encuestas se presenta un análisis descriptivo del estado de las prácticas gerenciales y su correlación con la productividad de las empresas.** Por medio de la estadística descriptiva y ejercicios de regresión, se identifican cuáles son las características de las firmas con mejores prácticas gerenciales y cuáles pueden ser potenciales aspectos de trabajo de las firmas para maximizar la productividad y mejorar su desempeño.

### ***Anatomía de las empresas andinas***

**Existen asimetrías en cuanto al tamaño y a la edad de las empresas en la región andina.** Colombia y Perú, por ejemplo, tienen empresas más grandes y antiguas que Ecuador y Bolivia. La mitad de las firmas andinas encuestadas cuentan con al menos 30 años en el mercado,<sup>2</sup> llegando la más antigua de ellas a ostentar 165 años y la más joven, a 2 años. La mediana de edad es de 30 años.<sup>3</sup> La mitad de las firmas encuestadas tiene, al menos, 150 empleados, con un promedio de 346. La

---

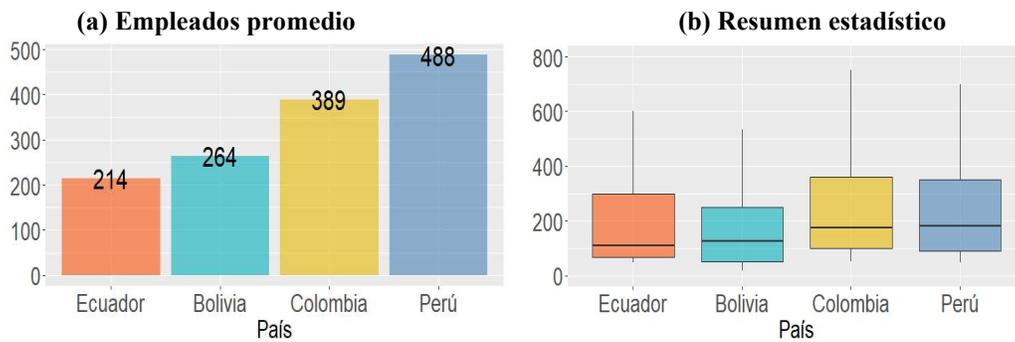
<sup>1</sup> Excepto en el caso de Bolivia, en el cual se entrevistaron empresas de 20 o más empleados.

<sup>2</sup> Excluyendo a las empresas colombianas, debido a que no se cuenta con este dato para ellas.

<sup>3</sup> La edad promedio de las firmas es de 37 años.

firma con menos empleados cuenta con 20 y se llega a empresas con 5.000 empleados. Como se observa en el gráfico 1, las firmas ecuatorianas son las más pequeñas en términos de empleados en la región, seguidas de cerca por las bolivianas. Como indica el panel a del gráfico, las empresas peruanas ostentan el promedio más alto de la región (487 empleados por firma). Esto se debe a que hay pocas firmas con muchos empleados. De hecho, como se evidencia en el panel b del mismo gráfico, la cantidad de empleados por firma es muy similar para el caso colombiano y peruano.<sup>4</sup>

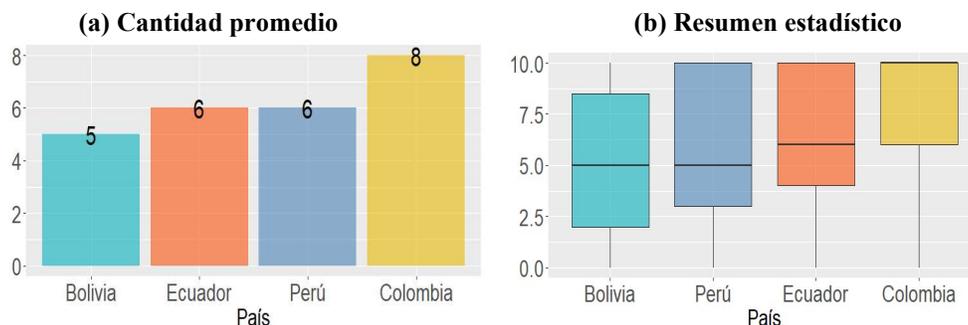
**Gráfico 1: Empleados en las firmas por país**



Nota: En la gráfica de Resumen Estadístico se excluyen valores atípicos con propósitos de visualización.

**Bolivia es el país en el que las firmas se enfrentan a menos competidores, mientras que en Colombia es donde más competidores existen.** Al preguntar a los gerentes cuántos competidores principales creen tener, la respuesta entre países es bastante heterogénea, como se puede evidenciar en el gráfico 2. Según lo reportado, las firmas colombianas tienden a enfrentar más competidores que el resto de las empresas de la región. De hecho, más de la mitad de las firmas colombianas reportaron tener 10 competidores principales.

**Gráfico 2: Cantidad reportada de competidores principales**

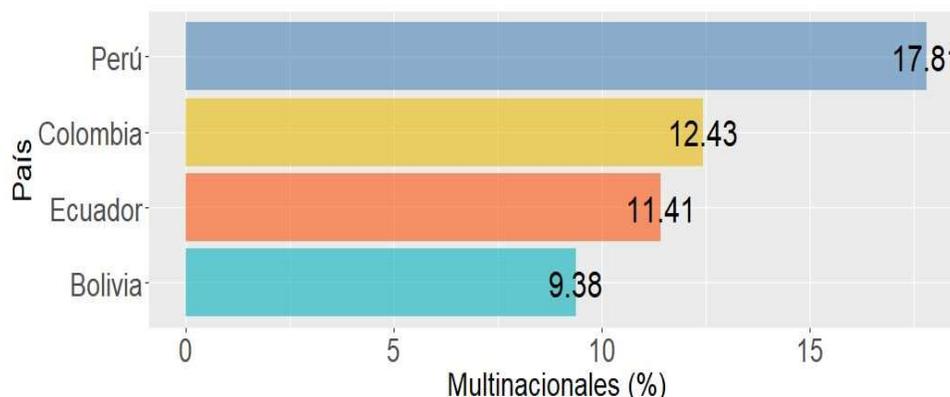


Nota: El *box plot* asociado a Colombia tiene esta forma particular debido a que la gran mayoría de las empresas reportan tener 10 competidores principales.

<sup>4</sup> Vale destacar que de las 562 firmas encuestadas, 96 son bolivianas, 146 peruanas, 150 ecuatorianas y 170 colombianas.

**La cantidad de multinacionales es mayor en Perú y Colombia y menor en Bolivia y Ecuador.** La expansión de empresas multinacionales se refleja en mayor medida en países como Perú o Colombia, lo cual no es sorprendente toda vez que estos países han sido el origen de una cantidad importante de multilaterales en América Latina (gráfico 3).

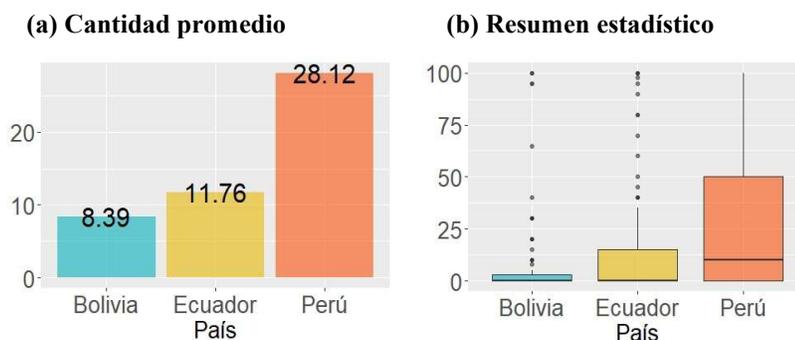
**Gráfico 3: Presencia de multinacionales en la región**



## 2. Prácticas gerenciales, características de las firmas y productividad

**La mayor parte de la oferta de las firmas andinas se concentra en el mercado local.**<sup>5</sup> Como se evidencia en el gráfico 4, las firmas andinas tienden a exportar una proporción baja de su producción (Colombia no cuenta con esta información). Además, utilizar solo los promedios a nivel país (gráfico 4a) puede resultar engañoso, toda vez que los resultados del gráfico 4b evidencian que la producción exportada promedio, en particular en Bolivia y Ecuador, se ve fuertemente influida por algunas pocas firmas. De hecho, la mitad de las empresas bolivianas y ecuatorianas no exportan, mientras que la mitad de las peruanas exportan al menos el 10% de su producción.

**Gráfico 4: Porcentaje de producción exportada**

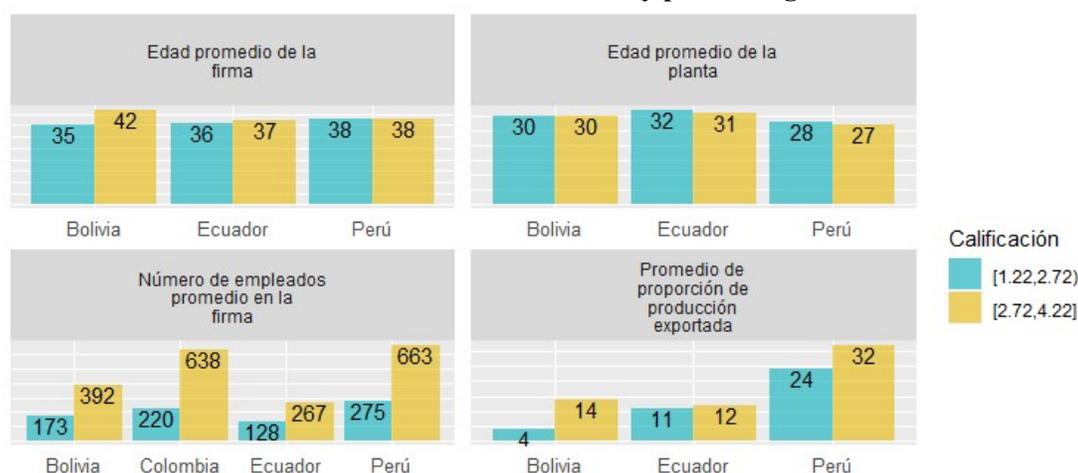


<sup>5</sup> En el caso de las firmas colombianas, no se cuenta con información al respecto.

## Panorama general

Las firmas con más empleados, que llevan más tiempo en el mercado y que exportan mayor proporción de su producción, tienden a contar con mejores prácticas gerenciales. Para analizar esto, se segmenta a las firmas en dos grupos de acuerdo con su calificación en prácticas gerenciales (menor o mayor que la mediana, que asciende a 2,72). Esta segmentación permite identificar firmas con baja y alta calificación en prácticas gerenciales en la región. De esta forma, se puede tener un panorama un poco más claro acerca de las características más salientes de las empresas con mejores prácticas gerenciales.<sup>6</sup>

Gráfico 5: Características de las firmas y prácticas gerenciales



**Las firmas que llevan más tiempo en el mercado tienden a tener mejores prácticas gerenciales.<sup>7</sup>**

Como se puede observar en el gráfico 5, las firmas con mejor calificación en prácticas gerenciales (con calificaciones entre 2,72 y 4,22) tienden a ser de mayor edad. En particular, en Bolivia, las firmas con calificaciones superiores a 2,72 tienen, en promedio, siete años más que las firmas cuyas calificaciones son menores a 2,72. Sin embargo, no ocurre lo propio con la edad de las plantas: mientras que para Bolivia las firmas con mejores prácticas son más longevas, para Perú y Ecuador acontece lo contrario, aunque las diferencias no son muy grandes.

**Las empresas con mayor cantidad de empleados cuentan, en promedio, con mejores prácticas gerenciales.** Existe una tendencia sistemática en cuanto a la cantidad de empleados en la firma: para todos los países, las firmas más grandes exhiben mejores prácticas gerenciales. De hecho, para todos

<sup>6</sup> Esto se refiere a una posible correlación y no a causalidad.

<sup>7</sup> Cuando no se reporta información para Colombia es porque no se cuenta con los datos.

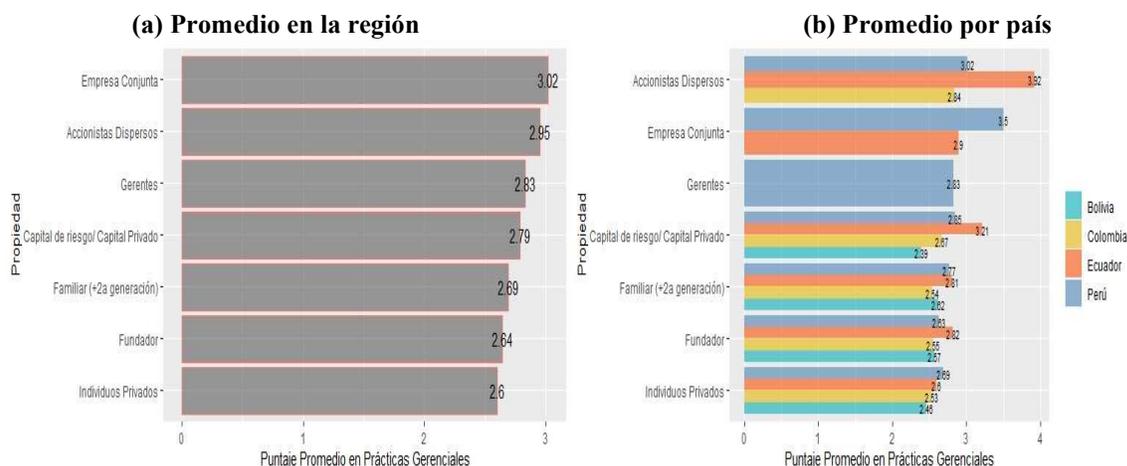
los países el tamaño promedio de las firmas con mejor calificación es superior al doble de las de menor calificación. Ecuador y Colombia cuentan con cifras muy parecidas, bastante superiores a las de Bolivia y Perú.

**Las firmas que exportan mayor proporción de su producción tienden a tener mejores prácticas gerenciales.** En este sentido, las firmas con mejor calificación exportan, en promedio, un 8,2% en Perú, un 9,8% en Bolivia y un 1,7% en Ecuador más que las pequeñas. En general, las firmas peruanas son las que exportan mayor proporción de su producción en la región.

### *Estructura de propiedad*

**Las prácticas gerenciales varían sustancialmente de acuerdo con diferentes estructuras de propiedad.** Como indica el gráfico 6, las firmas con accionistas dispersos<sup>8</sup> tienden a tener las mejores prácticas gerenciales. Las firmas conjuntas también se destacan por su buen desempeño. Por otro lado, las que pertenecen a individuos privados o a fundadores, o bien son familiares, tienden a tener las peores prácticas gerenciales. Del gráfico 6b, se destaca que las firmas ecuatorianas con accionistas dispersos son las que tienen mejor puntaje en la región, mientras que las empresas bolivianas de capital de riesgo o capital privado son las de peores puntajes.

**Gráfico 6: Estructura de propiedad y prácticas gerenciales**



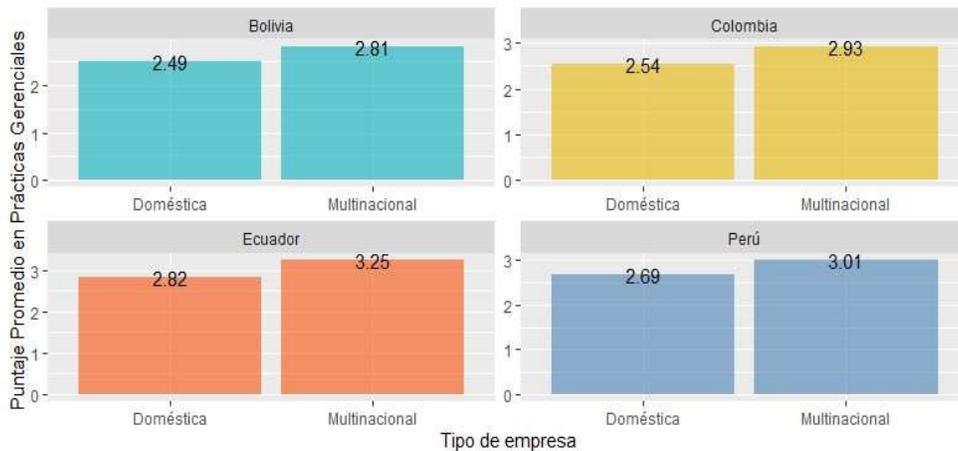
### *Firmas multinacionales*

**Las firmas multinacionales suelen tener mejores prácticas gerenciales.** Es un hecho estilizado que las multinacionales tengan mejor desempeño que las firmas domésticas en diferentes esferas.

<sup>8</sup> Ningún accionista posee más del 25% de la firma.

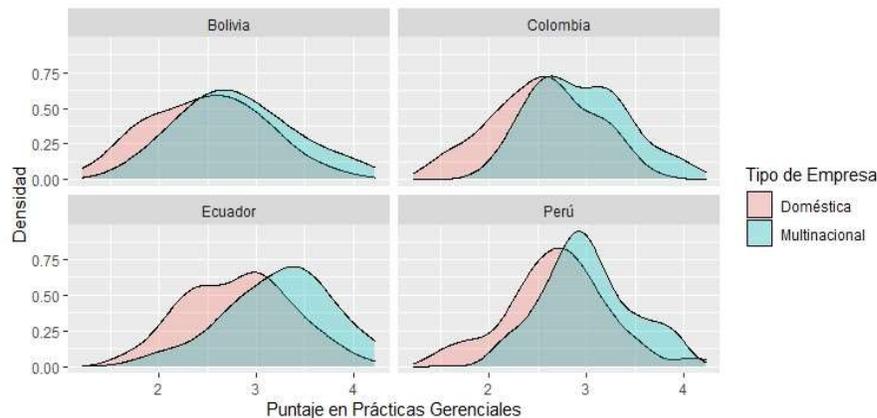
Una hipótesis es que, al enfrentarse a más competidores en un mercado más amplio, las empresas se ven obligadas a mejorar su desempeño. El gráfico 7 presenta evidencia a favor de que los mercados más competitivos hacen que las firmas tengan mejores prácticas gerenciales. Para todos los países, las firmas que se enfocan en el mercado doméstico tienen menor puntaje que sus pares multinacionales. Las firmas con mejores prácticas de la región son las multinacionales ecuatorianas, que superan el puntaje del resto de las empresas nacionales o multinacionales de la región. De hecho, las firmas domésticas ecuatorianas tienen mejores prácticas que las multinacionales bolivianas.

**Gráfico 7: Puntaje promedio en prácticas gerenciales, según tipo de empresa**



**Las diferencias entre las firmas multinacionales y domésticas son sistemáticas.** Como evidencia el gráfico 8, las diferencias en prácticas gerenciales no se limitan al promedio de las firmas. La distribución de las multinacionales se encuentra sesgada a la derecha, comparada con las empresas domésticas para todos los países. Las mayores diferencias se observan en el caso ecuatoriano, aunque las firmas peruanas y colombianas también presentan diferencias sustanciales. Por otro lado, las empresas bolivianas tienden a ser más homogéneas.

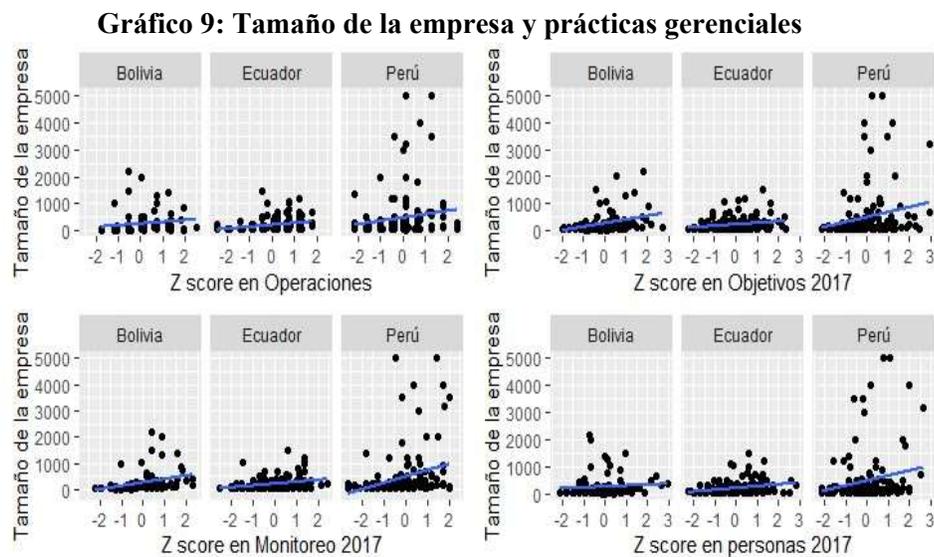
**Gráfico 8: Comparación de densidades por tipo de firma**



## Tamaño de la firma

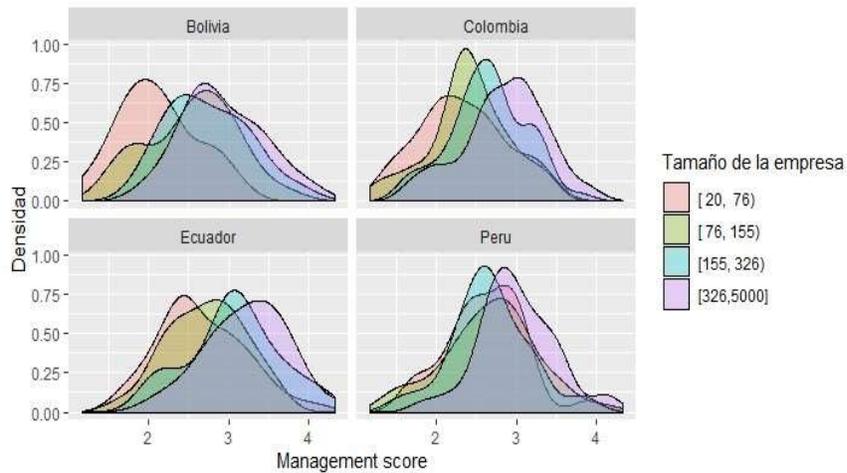
**Las prácticas gerenciales están positivamente relacionadas con el tamaño de la empresa.** En cada uno de los recuadros del gráfico 9 se puede observar cómo se relaciona el tamaño de la empresa con el *Z score*<sup>9</sup> para cada una de las prácticas gerenciales de forma desagregada: operaciones, objetivos, monitoreo y personas. Existe evidencia para el caso peruano de que las prácticas gerenciales tienen una mayor relación con el tamaño de la empresa que para las empresas bolivianas y ecuatorianas. Esto puede observarse dado que el *Z score* aumenta a una mayor velocidad para empresas más grandes que en Bolivia y Ecuador.

**Existe una asociación positiva entre el tamaño de la empresa y mejores prácticas gerenciales.** Los resultados del gráfico 9 son reforzados por el gráfico 10. En este se observa que, a medida que las firmas cuentan con una mayor cantidad de empleados, también tienen mejores prácticas, con el objetivo de un correcto funcionamiento. Esto puede deberse a factores como la profesionalización de una empresa a medida que va creciendo en tamaño, así como a la necesidad de implementar métodos más eficientes de modo de ser más competitivas.



<sup>9</sup> El *Z score* de una realización de una variable aleatoria indica a cuántas desviaciones estándar se encuentra por encima o por debajo de la media. Por ejemplo, si el promedio en el puntaje de operaciones es 2,5 y la desviación estándar 0,5, una empresa con un puntaje de 3,0 tendrá un *Z score* de 1, debido a que su puntaje se encuentra a 1 desviación estándar (hacia arriba) del promedio muestral.

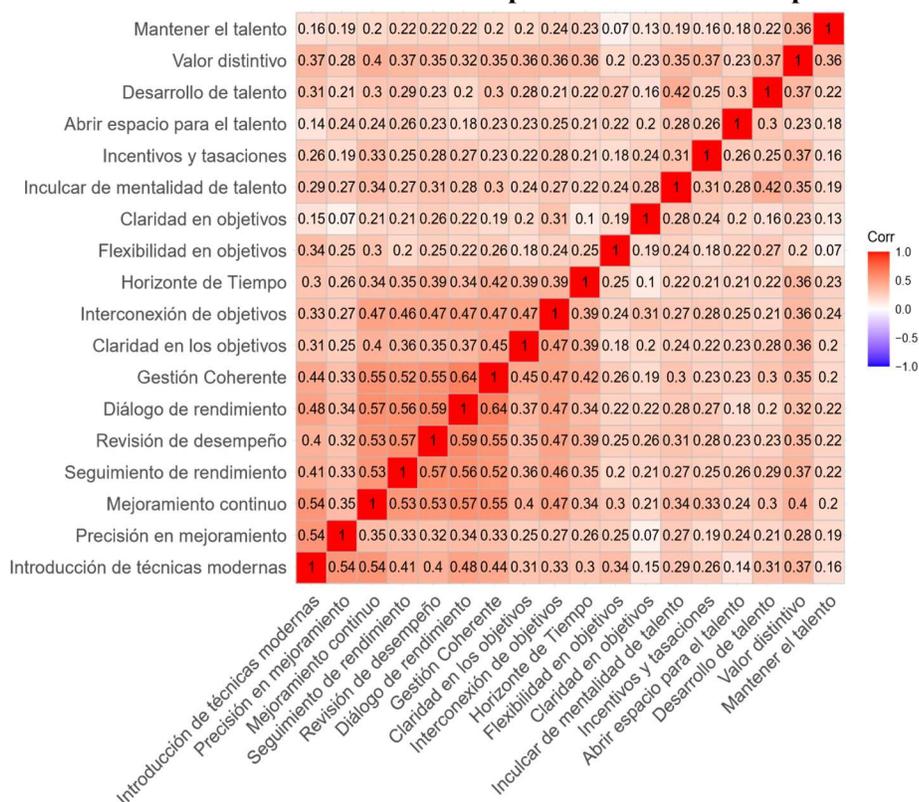
**Gráfico 10: Tamaño de la empresa y prácticas gerenciales: densidades**



### ***Relación entre diferentes prácticas gerenciales***

**Existe una fuerte y positiva dependencia en cuanto a la implementación de diversas prácticas gerenciales.** Es conveniente analizar si las empresas que implementan ciertas prácticas gerenciales pueden tender a descuidar otras. Por ejemplo, al destinar dinero para monitoreo se pueden dejar de emplear fondos para objetivos u operaciones. Para tener un acercamiento a ello, se realiza un análisis de correlaciones. En el gráfico 11, las cuadrículas con colores más claros implican que no existe correlación entre la práctica gerencial de la fila con aquella de la columna. Mientras más rojizos sean, más fuerte y positiva es la correlación y, por el contrario, cuanto más azules y más fuertes sean los colores, la correlación es negativa. Como se puede observar, todas las correlaciones son positivas. La dependencia más fuerte se produce entre las siguientes cinco prácticas: mejoramiento continuo, gestión coherente, diálogo de rendimiento, seguimiento de rendimiento y revisión de desempeño. Esto indica que, si una empresa es fuerte en alguno de estos aspectos, probablemente lo será en los otros cuatro. De hecho, estas cinco prácticas son las únicas asociadas al componente de monitoreo. Todas tienen una correlación entre ellas de al menos 0,5, lo cual es un valor sustancial. Lo anterior presenta evidencia a favor de que, cuando las empresas deciden fortalecer las prácticas gerenciales asociadas al monitoreo, suelen hacerlo en todas ellas y los componentes asociados a este. En resumen, el gráfico 11 presentaría evidencia a favor de que, cuando las empresas cuentan con buenas prácticas gerenciales, tienden a exhibir un buen desempeño en todos los aspectos, en lugar de fortalecerse mucho en unos y descuidar otros.

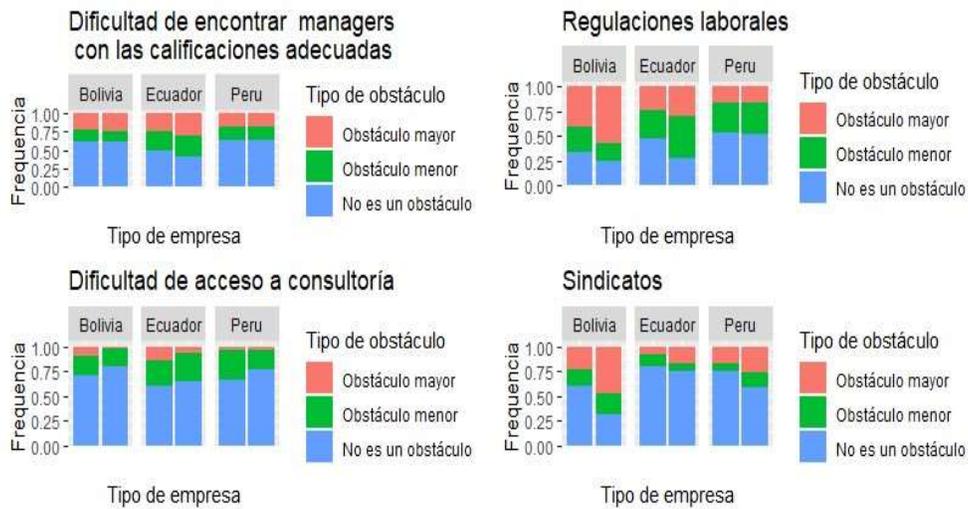
**Gráfico 11: Relaciones entre diferentes prácticas a nivel de empresa**



**Regulaciones laborales**

Dentro de las regulaciones transversales, las laborales son las que representan mayores obstáculos, mientras que la dificultad de acceso a consultorías es la menos relevante. En el gráfico 12 se segmenta nuevamente a las empresas en grandes y pequeñas. Las pequeñas corresponden al primer gráfico de barras de cada subfigura (panel izquierdo) y las grandes, al segundo (panel derecho). Al parecer, las regulaciones laborales obstaculizan en una manera semejante a las empresas pequeñas y a las grandes. Sin embargo, para el caso de Bolivia y Ecuador, esto es considerado un poco más grave por los encargados de empresas grandes que por aquellos de empresas pequeñas, como se puede observar en el gráfico 12. Para las empresas peruanas grandes y pequeñas, parecería que la dificultad asociada a las regulaciones laborales es similar. A su vez, para las firmas bolivianas, en promedio, los sindicatos son un mayor obstáculo que para las empresas peruanas y ecuatorianas. En el área de recursos humanos, más de cuatro de cada 10 empresas de la región no consideran que la dificultad de encontrar *managers* con las calificaciones adecuadas sea un obstáculo. Exceptuando consultoría, todas las dificultades suelen calificarse más como un obstáculo en el caso las empresas grandes que de las pequeñas. Lo anterior se puede deber al hecho de que para las firmas grandes es más fácil costear una consultoría que para las pequeñas.

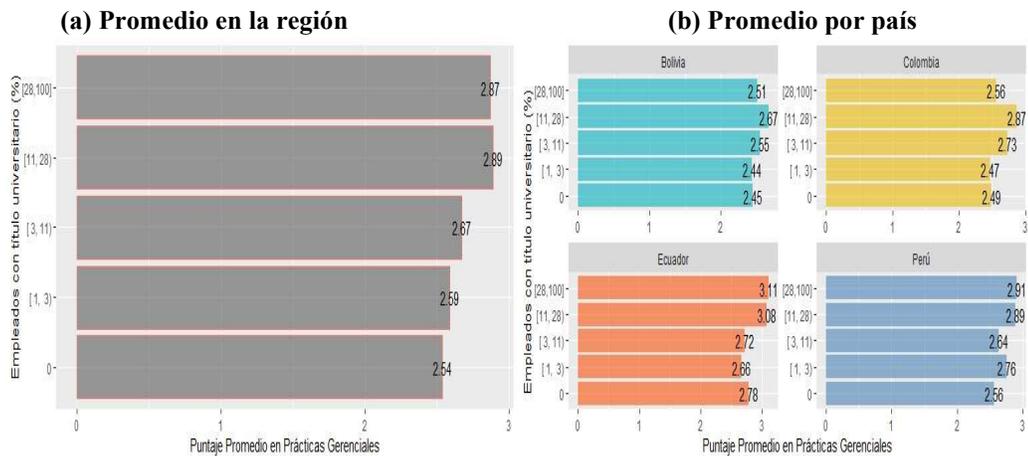
**Gráfico 12: Obstáculos de las regulaciones laborales para los distintos tipos de empresas**



### Capital humano

Las prácticas gerenciales están asociadas positivamente con la cantidad del capital humano. El gráfico 13a evidencia que existe una relación directa entre capital humano y mejores prácticas gerenciales. Aunque la tendencia no es tan marcada, sí existe una diferencia sistemática entre las firmas andinas que cuentan con un porcentaje mayor al 11% de empleados que no son gerentes con título universitario y las que no cuentan con ello. Al observar el gráfico 13b, se identifica que dicha tendencia es más fuerte en Ecuador y Perú, comparados con Bolivia y Colombia.

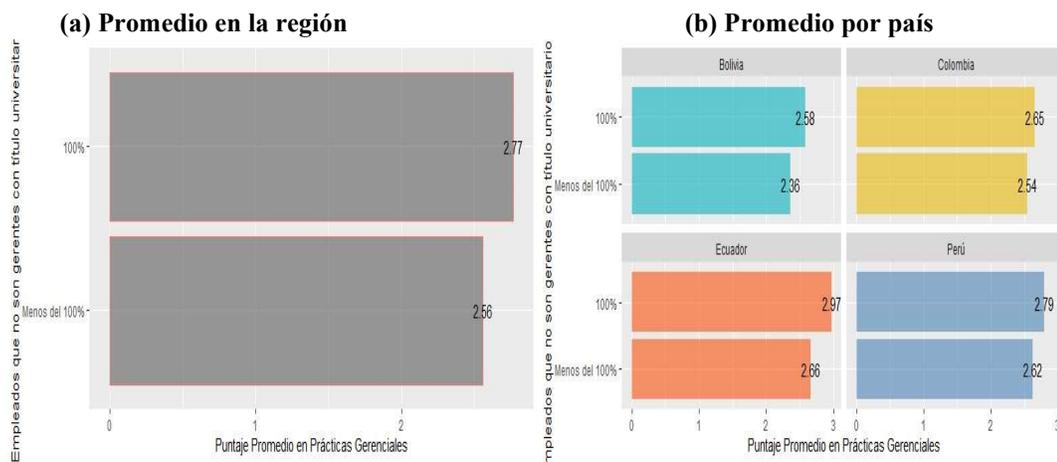
**Gráfico 13: Capital humano en empleados que no son gerentes**



Las firmas con gerentes más preparados tienden a exhibir mejores prácticas gerenciales. Cuando se analiza el capital humano de los gerentes, existe una tendencia clara. En más de la mitad

de las firmas de la muestra todos los gerentes tienen estudios universitarios, mientras que el resto de las empresas cuenta con una cantidad menor en esa situación. En este sentido, el gráfico 14a indica que existen diferencias entre las firmas cuyos gerentes tienen todos un título universitario y las que no, en cuanto a mejores prácticas gerenciales. Como se puede apreciar en el gráfico 14b, la brecha más grande tiene lugar en Ecuador, mientras que las firmas colombianas presentan una diferencia relativamente pequeña entre los promedios de aquellas en las que la totalidad de sus gerentes cuenta con título universitario y las que no.

**Gráfico 14: Capital humano en gerentes**



### 3. Conclusiones

En el presente reporte se muestra que existen diferencias sistemáticas en cuanto a prácticas gerenciales entre países y entre firmas con diversas características. Para establecer estos resultados, se utiliza una novedosa base de datos que cuenta con datos de prácticas gerenciales en países donde no se había recogido este tipo de datos en el pasado (Bolivia, Ecuador y Perú). Dentro de los resultados destacados, se observa que las firmas de empresas conjuntas o con accionistas dispersos tienden a presentar mejores prácticas gerenciales. De igual manera, se identifica que aquellas empresas que pertenecen a individuos privados o a sus fundadores, o que constituyen empresas familiares, son las que peores prácticas gerenciales ostentan. Se ha identificado que las multinacionales suelen tener mejores prácticas gerenciales que las firmas netamente domésticas. Sin embargo, la presencia de multinacionales en la región andina es baja, siendo Perú el país con mayor presencia de este tipo de empresas, cifra que asciende al 18%. A su vez, las firmas más grandes muestran mejores prácticas gerenciales. Aunque en la región no existe una fuerte dependencia, las firmas peruanas son las que resaltan en esta asociación. Esto se puede deber a que este país cuenta con mayor cantidad de empresas.

Por otro lado, las firmas suelen implementar diversas prácticas gerenciales en paralelo. Se ha evidenciado que el factor común es que las empresas no se enfocan en el mejoramiento de prácticas gerenciales dispersas. Por el contrario, se advierte que las empresas con mejores prácticas gerenciales tienden a ser fuertes en las diferentes esferas consideradas: personas, monitoreo, operaciones y objetivos. El mayor obstáculo reportado por las firmas respecto de las regulaciones transversales es el de las relaciones laborales. Igualmente, se identifica que la dificultad de acceso a consultorías no presenta un obstáculo mayor para las empresas. Finalmente, se encuentra que las firmas con mayor cantidad de capital humano tienden a tener mejores prácticas gerenciales. En este sentido, tienden a contar con mejores prácticas gerenciales las empresas que contratan personas con mayor capacitación, siendo Ecuador el país en el que esta diferencia se encuentra más marcada.

## Referencias

- Bloom, N., B. Eifert, A. Mahajan, D. McKenzie y J. Roberts. 2013. Does management matter? Evidence from India. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(1):1-51.
- Bloom, N., R. Sadun y J. Van Reenen. 2016. Management as a technology? Technical report. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Bloom, N. y J. Van Reenen. 2011. Human resource management and productivity. En: *Handbook of Labor Economics*, Vol. 4, pp. 1697–1767. Ámsterdam: Elsevier.
- Beverinotti, J., G. Canavire-Bacarreza y N. Chacón. 2020. *Cómo acelerar el crecimiento económico y fortalecer la clase media: Bolivia*. Washington, D.C.: BID.
- McKenzie, D. y C. Woodruff. 2015. *Business practices in small firms in developing countries*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- OIT (Oficina Internacional del Trabajo). 2015. *Small and Medium-sized Enterprises and Decent and Productive Employment Creation*. Ginebra: OIT.
- Ruiz-Arranz, M. y M. C. Deza (eds.). 2018. *Creciendo con productividad: Una agenda para la región andina*. Washington, D.C.: BID.
- Teece, D. J. 2014. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of management perspectives*, 28(4):328-352.
- Wagner, J. 1997. Firm size and job quality: A survey of the evidence from Germany. *Small Business Economics*, 9(5):411-425.